

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA ROCHA ABREU

CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO UM MEIO DE OCUPAÇÃO FUNCIONAL

FLORIANÓPOLIS
2003

MARIANA ROCHA ABREU

CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO UM MEIO DE OCUPAÇÃO FUNCIONAL

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral

Professor orientador: Luís Moretto Neto, Msc.

FLORIANÓPOLIS
2003

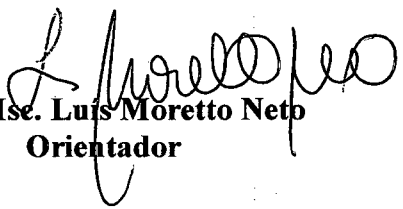
MARIANA ROCHA ABREU

CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO UM MEIO DE OCUPAÇÃO FUNCIONAL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de junho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Msc. Luis Moretto Neto
Orientador



Prof. Msc. Dante Marciano Girardi
Membro



Prof. Msc. Liane Carly Hermes Zanella
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, Álvaro e Ana, que são responsáveis por esta conquista.

Aos meus irmãos, Álvaro e Alexandre, que incentivaram o meu crescimento como pessoa.

Ao meu namorado, Rodrigo, pela paciência, compreensão e amor.

AGRADECIMENTOS

Quando pensei estar solitária, Deus se fez presente na minha inspiração. Quando estive sobrecarregada, pessoas maravilhosas dividiram meu fardo. Seja através da motivação, paciência, removendo os meus obstáculos ou auxiliando no meu percurso, todos tiveram a sua importância nesta caminhada.

Agradeço aos meus pais, Álvaro e Ana, por seu amor, pela educação que me proporcionaram ao longo da minha vida e, acima de tudo, pelo seu apoio constante.

Aos meus irmãos, Álvaro e Alexandre, que participaram da minha caminhada e auxiliaram no meu crescimento como pessoa.

Ao meu namorado, Rodrigo, companheiro de verdade, que soube ouvir, falar, suportar e minimizar os momentos difíceis, acreditando em mim, mais do que eu própria.

Ao meu orientador, Luís Moretto Neto, que sempre esteve disposto e dedicado a orientar o desenvolvimento do trabalho.

Agradeço ao professor Teodoro Rogério Vahl, que auxiliou na revisão deste trabalho, disponibilizando seu tempo e conhecimento.

Em especial, agradeço a professora Liane Carly Hermes Zanella, que auxiliou na revisão da metodologia e ao professor Dante Marciano Girardi, que orientou o início deste trabalho.

Também agradeço aos professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que tive oportunidade de conhecer, pois contribuíram na minha formação acadêmica e profissional de maneira gratificante.

Agradeço aos meus amigos da universidade, em especial a Andreza, Amanda e Juliana, pela sincera amizade.

A todos aqueles que, de uma maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta pesquisa, o meu muito obrigada.

“O trabalho é sinônimo de nobreza. Não desdenhe do trabalho que lhe coube a realizar na vida. O trabalho enobrece aquele que o faz com entusiasmo e amor. Não existem trabalhos humildes. Só se distinguem por serem bem ou mal realizados. Dê valor ao seu trabalho, fazendo-o com todo amor e carinho, e estará dessa maneira dando valor a si mesmo”.

PASTORINO

RESUMO

ABREU, Mariana Rocha. **Consultoria empresarial um meio de ocupação funcional**. 2003. 123f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

O mundo vem passando por grandes transformações e estas acabam incidindo diretamente na vida da população. A relação de trabalho, por exemplo, é um aspecto que vem modificando constantemente. Isto porque, há tempos atrás, ser contratado por uma empresa era sinônimo de garantia de emprego para toda vida. Hoje, a realidade do mercado laboral já não é mais vista desta forma e as pessoas precisam buscar novos meios de sobrevivência. Assim, a consultoria empresarial surge como uma alternativa de ocupação funcional para a população neste momento de transformação das relações no mercado de trabalho. O presente trabalho, teve como objetivo analisar a consultoria empresarial como um meio de ocupação funcional, e para isto, foram pesquisadas informações teóricas relativas a atividade de consultoria empresarial bem como estudado a realidade do mercado da consultoria empresarial em Florianópolis. A pesquisa realizada teve abordagem qualitativa além de ter sido classificada como bibliográfica, descritiva, exploratória, ocasional, estudo de campo e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de observações e entrevistas não estruturadas com profissionais que poderiam contribuir com informações sobre a consultoria empresarial. Com relação aos dados secundários, foi realizado um levantamento bibliográfico em livros, revistas, artigos específicos, dissertações, monografias e também através de pesquisa eletrônica: internet. O estudo foi subdividido em cinco capítulos. O primeiro refere-se à introdução, objetivos, justificativa, metodologia e estrutura do trabalho. Já o segundo capítulo retrata toda a caracterização da atividade de consultoria envolvendo aspectos sobre a nova relação de trabalho, os conceitos da consultoria, as características dos consultores, as empresas-clientes e seus questionamentos, as dificuldades encontradas por um consultor, os tipos de consultoria empresarial, o marketing e a ética na consultoria. O terceiro capítulo aborda as evoluções e tendências da atividade de consultoria, destacando uma pesquisa realizada em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Consultores de Organização. O quarto capítulo estuda a realidade do mercado da consultoria empresarial em Florianópolis, envolvendo a característica dos serviços e as informações coletadas na Federação da Indústria do Estado de Santa Catarina, Sistemas de apoio à micro e pequenas empresas, Receita Federal, Junta Comercial do Estado de Santa Catarina e nas fundações das universidades referentes à atividade de consultoria. O último capítulo, apresenta as considerações finais da pesquisa. O estudo sobre a consultoria empresarial como um meio de ocupação funcional permitiu concluir que com a redução do volume de empregos, o mercado de trabalho está exigindo profissionais com maior grau de habilidades e que estejam preparados para expandir alternativas de obter trabalho sem a preocupação de garantir o vínculo empregatício. Assim, a consultoria empresarial, surge como uma alternativa de ocupação funcional para os profissionais.

Palavras-chave: Consultoria empresarial, mudança, ocupação funcional.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Distribuição dos respondentes.....	29
Gráfico 2:	Aumento da concorrência.....	60
Gráfico 3:	Cientes infieis.....	61
Gráfico 4:	Erosão do profissionalismo.....	62
Gráfico 5:	Pressão por preços mais baixos.....	63
Gráfico 6:	Margens de lucro cada vez menores.....	64
Gráfico 7:	Custos crescentes dos negócios.....	65
Gráfico 8:	Qualidade e ética como fatores competitivos.....	66
Gráfico 9:	Idade e experiência como requisito de contratação pelos clientes.....	67
Gráfico 10:	Uso crescente de consultores seniores.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças perceptíveis entre um consultor externo e interno	44
Quadro 2: Consultores credenciados do SEBRAE.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Aumento da concorrência.....	60
Tabela 2:	Clientes infieis.....	61
Tabela 3:	Erosão do profissionalismo.....	62
Tabela 4:	Pressão por preços mais baixos.....	63
Tabela 5:	Margens de lucro cada vez menores.....	64
Tabela 6:	Custos crescentes dos negócios.....	65
Tabela 7:	Qualidade e ética como fatores competitivos.....	66
Tabela 8:	Idade e experiência como requisito de contratação pelos clientes.....	67
Tabela 9:	Uso crescente de consultores seniores.....	68
Tabela 10:	Classificação Nacional da Atividade Econômica.....	77
Tabela 11:	Quantidade de empresas de consultoria.....	79

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CERTI	Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CFA	Conselho Federal de Administração
CNAE	Classificação Nacional da Atividade Econômica
DAEX	Departamento de Apoio a Extensão
FAPEU	Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária
FEESC	Fundação e Ensino de Engenharia de Santa Catarina
FEPESSE	Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas
FESAG	Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
IEL	Instituto Euvaldo Lodes
IES	Instituições de Ensino Superior
IBCO	Instituto Brasileiro de Consultores de Organização
JUCESC	Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
SEBRAE	Serviço de apoio à micro e pequenas empresas
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Código de ética do Instituto Brasileiro de Consultores de Organização.....	99
ANEXO B: Resolução N°05/Cun/98 da Universidade Federal de Santa Catarina - normas que regulam a extensão universitária.....	104
ANEXO C: Solicitação de pagamento.....	109
ANEXO D: Listas das consultorias realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2002 até maio de 2003.....	110
ANEXO E: Estatuto da Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência - normas que regulam a atividade de consultoria.....	122

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Apresentação do tema e definição do problema.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
1.3 Justificativa e Importância	16
1.4 Metodologia	18
1.4.1 <i>Abordagem qualitativa</i>	18
1.4.2 <i>Tipo de Pesquisa</i>	20
1.4.3 <i>A coleta de dados e sua análise</i>	21
1.4.4 <i>Limitações da Pesquisa</i>	25
1.5 Estrutura do trabalho	26
 2 REVISÃO DA LITERATURA	 27
2.1 Mudanças na relação de trabalho.....	27
2.2 A Consultoria	32
2.3 Empresas-clientes e seus questionamentos.....	35
2.4 Características de um consultor	38
2.5 As dificuldades encontradas por um consultor	41
2.6 Diferenças entre consultor externo e interno	42
2.7 Tipos de consultoria empresarial.....	44
2.8 O Marketing da consultoria.....	49
2.9 A ética no ramo de consultoria	54
 3 EVOLUÇÕES E TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA	 58
3.1 Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização apontando as tendências da consultoria	59
 4 O MERCADO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL	 69
4.1 O mercado da consultoria empresarial em Florianópolis.....	71
4.1.1 <i>Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina</i>	73
4.1.2 <i>Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de Santa Catarina</i>	74

4.1.3 Receita Federal.....	77
4.1.4 Junta Comercial do Estado de Santa Catarina.....	78
4.1.5 As fundações	79
4.1.5.1 As Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina e a atividade de consultoria.....	83
4.1.5.2 A Fundação de Estudos Superiores em Administração e Gerência e a atividade de consultoria.....	87
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 90
5.1 Recomendações para futuros trabalhos	92
 REFERÊNCIAS.....	 94
 ANEXOS	 98

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e definição do problema

O mundo está passando por profundas transformações que afetam diretamente a população. Existem sinais de que a humanidade caminha para um período de mudanças profundas onde serão reinventadas as formas como as pessoas pensam, se relacionam, trabalham, realizam negócios, se organizam, ganham dinheiro e se divertem (CANHA; SERINA, 2003).

A relação de trabalho, por exemplo, é uma das modificações mais presentes na vida dos trabalhadores. Há pouco tempo, quando uma pessoa tinha vínculo empregatício com uma empresa, isto era sinônimo de garantia para toda a vida. Atualmente não existe mais esta segurança e as pessoas acabam tendo que buscar outras formas de sobrevivência no mercado de trabalho.

Além disto, o emprego como se conhece, talvez não exista no futuro. Segundo Dicionário Aurélio (2003, p.1) “Emprego é a maneira de prover subsistência mediante a um ordenado, salário ou outra forma de remuneração a que se faz jus pelo trabalho regular em determinado serviço, ofício, função ou cargo”. Esta relação segura de trabalhar num local e no final do mês receber uma determinada quantia tende a acabar.

É necessário imaginar que no futuro o trabalho poderá ser realizado em casa, para as próprias pessoas ou para uma empresa que exista no outro lado do mundo. Será diferente a forma como o profissional e empresa irão se relacionar e a hierarquia das organizações desaparecerá (CANHA; SERINA, 2003).

É certo que, cada vez mais as pessoas deverão estar aptas a buscarem o seu emprego de forma autônoma para garantir a sua colocação no mercado de trabalho. Assim, o profissional deve estar preparado para manter a sua empregabilidade, ou seja, ter a capacidade de obter diferentes alternativas de trabalho sem a preocupação de manter vínculos empregatícios.

Conseguir emprego não é uma tarefa fácil. A “taxa média dos que estão procurando emprego subiu de 6,6% para 7,5% em um ano [...]” (DESEMPREGO..., 2002, p.5). Este número mostra a dura realidade que os trabalhadores brasileiros estão enfrentando na disputa por vagas no mercado de trabalho.

Mas estas estatísticas não estão presentes apenas na vida dos brasileiros. BBC Brasil (2003) afirma que na Alemanha, por exemplo, a taxa de desemprego foi a mais alta dos últimos cinco anos, atingindo 11,1 % em fevereiro de 2003.

No mundo, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o número de desempregados já chega a 180 milhões de pessoas. Este é um dos maiores índices registrado desde que começaram a ser realizadas estatísticas por este instituto. O desemprego cresceu de forma mais acentuada nos países industrializados e latino-americanos. Na América Latina, o índice foi de 10% e no Oriente médio e norte da África o índice atingiu 18%. Este quadro reproduz a realidade da situação do desemprego que se materializa em todas as partes do mundo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2003).

Para enfrentar esta situação é preciso que as pessoas compreendam a realidade e se adaptem ao novo momento da forma de trabalho. Segundo Johnson (2000, p.10) a “adaptabilidade às mudanças é uma condição indispensável para a sobrevivência de pessoas e organizações, e mais ainda para seu sucesso na economia global de hoje.” Quem conseguir se adaptar à nova situação apresentada no mercado de trabalho, terá oportunidades para desenvolver suas habilidades e permanecer ativo.

Desta forma, a consultoria empresarial surge como uma alternativa de ocupação funcional para a população neste momento de transformação das relações no mercado laboral. A consultoria empresarial é uma atividade profissional realizada por um profissional, que assume a responsabilidade de auxiliar os gestores das organizações na solução de problemas existentes nas atividades empresariais.

Neste contexto, o presente estudo busca contribuir com uma nova alternativa de trabalho, discutindo o seguinte problema:

A consultoria empresarial pode ser um meio de ocupação funcional?

A seguir serão apresentados os aspectos abordados no decorrer deste capítulo, destacando os objetivos, justificativa, metodologia e estrutura do trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- ✓ Analisar a consultoria empresarial como um meio de ocupação funcional.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Pesquisar informações teóricas relativas à atividade de consultoria empresarial;
- ✓ Estudar a realidade do mercado da consultoria empresarial em Florianópolis;
- ✓ Sistematizar informações para atuar no campo da consultoria empresarial.

1.3 Justificativa e Importância

O estudo sobre a “Consultoria empresarial como um meio de ocupação funcional” tem como objetivo entender a realidade da consultoria, demonstrando que esta é uma alternativa de trabalho. O presente estudo levou em consideração vários aspectos para justificar sua realização.

Atualmente vive-se numa economia global, onde a interação dos mercados é mundial e não apenas regional ou nacional. O mundo vive hoje uma grande competição e as pessoas devem pensar internacionalmente para tratar dos seus negócios de forma globalizada (CHIAVENATO, 1998).

A tecnologia, informação, a globalização, serviços e conhecimento são fatores fundamentais que dominam a realidade das empresas. Cada um destes fatores interfere de forma direta na relação de trabalho das pessoas com as organizações (CHIAVENATO, 1998).

A globalização, por exemplo, vem provocando grandes transformações nas relações de trabalho nas organizações. Segundo Pereira (2000, p.1), “Somente sobreviverão às organizações que estiverem preparadas tecnológica, técnica, econômica e culturalmente, da melhor e mais avançada forma”. Essa nova realidade trouxe muita inconstância nas formas de emprego convencionais existentes no mercado e acabaram exigindo uma flexibilidade das pessoas.

Isto porque, com a globalização surgiram diferentes problemas, como por exemplo, a instabilidade econômica dos países. Com o problema econômico, muitas empresas passaram a realizar mudanças nas suas estruturas para poder manter e garantir a sua competitividade. Como consequência, a globalização acabou provocando o desemprego.

Além do desemprego, a globalização modificou as formas de trabalho dos profissionais com as empresas. Segundo Esperance (1996, p.10), as “relações de trabalho deixaram de ser para a vida toda”. Desta forma, o emprego deixou de ser algo definitivo e as pessoas sentiram necessidade de passar a atuar na luta pela sua sobrevivência de maneira independente no mercado.

Segundo a Prefeitura Municipal de São Paulo (2003, p.1), “Nas duas últimas décadas do século XX, quando a globalização das economias ganhou seu maior impulso, houve aumento no volume de mão-de-obra ociosa, geralmente associada à pobreza e à exclusão social”. Neste contexto, é preciso entender os aspectos da globalização que estão contribuindo para esta situação e buscar alternativas que auxiliem na sua solução.

A tecnologia da informação também vem afetando a realidade de trabalho e contribuindo para o desemprego. Conforme Carmo (2003, p.1) a “tecnologia traz a necessidade de mudança cultural e passa a exigir das pessoas a capacidade de reciclar seus conceitos e seus paradigmas”. Este novo cenário afeta os valores, interesses e rotinas há muito tempo existente nas pessoas, eliminando tarefas, gerando desemprego e exigindo o aperfeiçoamento contínuo.

Sabe-se que a tecnologia oferece às empresas oportunidades para que estas consigam melhorias no seu processo produtivo, aumentando a qualidade, produtividade e garantindo a sua competitividade no mercado. Entretanto, na relação do empregado com a empresa, a tecnologia traz aspectos negativos, uma vez que contribui no desaparecimento de algumas atividades profissionais na cadeia produtiva, aumentando, o desemprego.

Assim, é necessário que as pessoas percebam as conseqüências negativas que a tecnologia da informação vem provocando no mercado de trabalho, para buscar uma alternativa de conseguir garantir o seu espaço em outras formas de trabalho.

Neste sentido, este trabalho busca contribuir para o entendimento dos trabalhadores sobre a nova realidade do mercado de trabalho, apontando a consultoria como um meio de ocupação funcional.

Além disto, é possível perceber a deficiência da literatura sobre consultoria na língua portuguesa. Existe muita diversificação sobre o assunto em outras línguas, entretanto nem todas as pessoas têm a oportunidade de aprender outro idioma. Assim, esta será futuramente uma alternativa de referencial teórico em português para as pessoas interessadas em conhecer aspectos sobre consultoria.

Para os universitários do Curso de Administração, este estudo pretende mostrar a grande mudança que as organizações estão passando e remetê-los para uma nova alternativa de trabalho. Para eles, este trabalho contribuirá com informações concretas e reais sobre a consultoria utilizada como um meio de ocupação funcional. Isto porque, as informações serão sistematizadas para dar suporte àquelas pessoas que queiram acessar o mundo da consultoria empresarial.

Para as universidades, este trabalho vem mostrar a nova realidade do mercado de trabalho e fazer com que os responsáveis pelas instituições de ensino compreendam estas transformações e modifiquem o que for necessário para acompanhar as mudanças.

Isto porque, o ensino superior não vem preparando os estudantes para enfrentar esta nova realidade. Segundo Canha e Serina (2003, p.2) “Muito daquilo que o estudante aprendeu na escola não corresponde à realidade da vida e do mercado de trabalho”. O que se percebe nos cursos superiores é que os alunos são preparados para ser empregados. Esta posição das universidades não é mais aceita, pois as relações de trabalho estão mudando e o emprego dá lugar a novas formas de participação.

Desta forma, espera-se que as instituições de ensino observem as informações aqui mencionadas com relação às mudanças que estão ocorrendo no mundo e conseqüentemente no mercado de trabalho, para poder preparar os estudantes de maneira real para esta realidade.

Para a autora, este estudo pretende contribuir para a definição de suas atividades profissionais após a formação na universidade, uma vez que, como já mencionado, as atuais formas de trabalho são bastante diferentes das apresentadas em passado recente. Com os novos conhecimentos adquiridos através de sua elaboração, ela deseja estar preparada para entrar no mercado de trabalho, e, se for oportuno, iniciar suas atividades na área de consultoria.

1.4 Metodologia

Nesta parte do trabalho serão abordados os procedimentos metodológicos aplicados para o desenvolvimento desta pesquisa, com destaque especial para a abordagem qualitativa, tipo de pesquisa, coleta de dados, sua análise e limitações da pesquisa.

1.4.1 Abordagem qualitativa

Numa pesquisa podem ser utilizados os métodos quantitativo e ou qualitativo. Richardson (1999, p. 70) afirma que estes “métodos se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema”.

Segundo Richardson (1999, p. 70), o método quantitativo:

caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Para Chizzotti (2001, p.52), a pesquisa quantitativa prevê “a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas”.

O uso da pesquisa quantitativa é recomendado quando o trabalho tem como objetivo verificar a relação entre as variáveis ou avaliar o resultado final de um projeto (ROESCH, 1999). Isto porque, este método representa a garantia na precisão dos resultados, evitando distorções nas interpretações e segurança as inferências (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa qualitativa, conforme Richardson (1999, p. 79), “não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Para Chizzotti (2001, p.52), a pesquisa qualitativa fundamenta-se

em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão a seus atos. O pesquisador, participa, compreende e interpreta.

A abordagem qualitativa, além de ser uma opção para o pesquisador, justifica-se por ser uma maneira adequada de entender o problema que está sendo estudado (RICHARDSON, 1999).

Richardson (1999, p.80) afirma que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Assim, neste trabalho adotou-se a pesquisa qualitativa, pois este tipo de pesquisa permite que o pesquisador vá a campo buscar informações do fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas que nele estão inseridas. Os pesquisadores buscam as informações partindo da visão dos participantes, existindo a preocupação com o processo e não apenas com os resultados.

Não foi utilizada a abordagem quantitativa, pois não se buscou verificar a relação de variáveis por meio de cálculos. Não houve a necessidade de realizar cálculos visto que esta pesquisa busca descrever e compreender a complexidade do problema, a partir dos significados obtidos nos referenciais teóricos e entrevistas.

1.4.2 Tipo de Pesquisa

Mattar (1999) afirma que uma pesquisa é classificada de acordo com a variável que está sendo analisada. No presente trabalho foram levadas em consideração diferentes variáveis e, desta forma, classificou-se este estudo como pesquisa do tipo: bibliográfica, descritiva, exploratória, ocasional, estudo de campo, estudo de caso e básica.

O presente trabalho é do tipo bibliográfico, pois procurou explicar, qualificar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e livros. Foi embasado no princípio fundamental de conduzir o leitor a um assunto determinado e à produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desenvolvimento da pesquisa. Marconi e Lakatos (1990, p.66) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguida de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa bibliográfica deste estudo foi realizada dando ênfase para obras de Oliveira (2003), Block (2001), Mocsányi (1997), Kubr (1986), Junqueira; Marchioni (1999), além de outros livros, revistas, artigos de jornais, monografias, dissertações, bem como informações encontradas na internet. Através desta pesquisa foi possível conhecer alguns dos aspectos relacionados à consultoria empresarial.

Além disto, este estudo é descritivo. Segundo Gil (1994, p.45) as “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”. Mattar (1999) afirma que este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Ao realizar o trabalho a pesquisadora descreveu toda a complexidade do caso, preocupando-se sempre em manter uma análise crítica das informações e dos dados obtidos com o objetivo de encontrar a verdade dos fatos.

Este estudo também é exploratório, pois teve como principal finalidade disponibilizar ao pesquisador um conhecimento mais profundo sobre um determinado assunto. Gil (1994, p.45) afirma que as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Segundo Mattar (1999), este tipo de pesquisa é apropriado nos estágios iniciais de investigação, quando se tem um conhecimento muito vago com relação ao problema em estudo.

Quanto à dimensão da pesquisa no tempo, este trabalho é classificado como pesquisa ocasional, uma vez que sua realização foi pontual e os resultados obtidos disponibilizam informações do fenômeno estudado, impedindo a generalização das conclusões obtidas. Mattar (1999, p. 79) afirma que “As pesquisas ocasionais prestam-se a ajudar a resolver problemas específicos [...]”.

Esta pesquisa também é classificada como um estudo de caso. Segundo Gil (1994, p.78), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. Roesch (1999) afirma que neste tipo de pesquisa a análise do fenômeno é realizada dentro do seu contexto. Assim, através do estudo de caso, é possível realizar um estudo profundo sobre um determinado aspecto, com o intuito de conhecer alguns elementos da pesquisa.

Com relação ao ambiente de pesquisa, pode-se dizer que esta é uma pesquisa de campo, na medida que foram efetuadas coletas de informações em organizações de produção do espaço real. Isto porque, uma pesquisa de campo é realizada em condições ambientais reais, ou seja, o ambiente para realizar a pesquisa não foi simulado e muito menos foi realizado em condições artificiais (MATTAR, 1999).

Assim, através das informações acima mencionadas, é possível entender a classificação dos tipos de pesquisas deste trabalho. Após esta etapa, faz-se necessário conhecer a maneira como os dados do estudo foram coletados e analisados.

1.4.3 A coleta de dados e sua análise

As informações desta pesquisa foram coletadas por meio de dados primários e secundários. Segundo Mattar (1999, p.62),

Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

Os dados primários podem ser coletados por meio da observação ou comunicação (MATTAR, 1999).

Neste trabalho utilizou-se a observação simples, que segundo Gil (1994, p.105), é “aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento

o pesquisador é muito mais um espectador que um ator”. Na observação simples a obtenção de dados vai além da constatação dos fatos. Neste meio de coleta de dados é necessário realizar um processo de análise e interpretação, além do simples fato de perceber e anotar os fatos.

Assim, no momento de procurar informações a respeito do mercado da consultoria empresarial em Florianópolis, buscou-se observar as diferentes realidades e aspectos encontrados nos órgãos governamentais, instituições privadas e nas fundações das universidades.

Os dados primários também foram coletados através da comunicação. A comunicação envolve o questionamento dos respondentes, podendo este ser verbal ou escrito (MATTAR, 1999). No presente trabalho utilizou-se instrumento não estruturado não disfarçado, com o intuito de facilitar o processo de obtenção de dados.

Quanto à forma de aplicação, o método de pesquisa utilizado foi à entrevista. Gil (1994, p.113) define entrevista como uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”.

O objetivo primário da entrevista, segundo Roesh (1999, p.159), “é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

Com relação ao grau de estruturação das entrevistas, estas foram não estruturadas. De acordo com Richardson (1999, p.208), a entrevista não estruturada

em vez de responder a pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera como aspectos mais relevantes de determinado problema [...]. Por meio de uma conversação guiada, pretende-se obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa.

Com relação ao grau de disfarce, foram realizadas entrevistas não disfarçadas pois o entrevistado sabia o propósito da pesquisa e o assunto que lhe seria questionado. Mattar (1999, p.162) afirma que um “instrumento não disfarçado é aquele que permite total transparência ao pesquisado”.

Neste trabalho buscou-se utilizar entrevistas não estruturadas não disfarçadas, pois a entrevistadora tinha uma maior flexibilidade no momento de realizá-las, facilitando o processo de coleta de dados. Este tipo de técnica foi eficaz, visto que, além de facilitar o entendimento da entrevistadora, possibilitou agregar outras informações que se fizeram necessárias durante a realização da entrevista e não estavam anteriormente sistematizadas.

Durante a realização das perguntas, buscou-se detalhar ao entrevistado a finalidade do estudo, com o intuito de tornar o clima agradável a ponto do entrevistado relatar suas informações sem nenhum constrangimento.

Foram realizadas entrevistas não estruturadas não disfarçadas com diferentes pessoas em lugares distintos, com o objetivo de buscar informações que contribuíssem para o desenvolvimento do presente trabalho. A seguir, estão as entrevistas realizadas, nas quais são informados o local e os tipos de informações obtidas. Os nomes dos entrevistados citados neste estudo são fictícios, a fim de não identificar os respondentes.

Na Receita Federal foi realizada uma entrevista com Sandro, Chefe da Arrecadação. Sandro disponibilizou informações referentes à quantidade de empresas de consultorias que existem em Florianópolis.

O Coordenador de Unidade Desenvolvimento Regional e Setorial da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), Fernando, concedeu uma entrevista mencionando informações relacionadas às atividades de consultorias realizadas na FIESC.

Este procedimento também foi adotado para coletar dados nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC). Isto porque, como não foram encontradas informações suficientes relacionadas ao mercado da consultoria empresarial em Florianópolis nos locais acima citados, foi necessário buscar elementos nas fundações das universidades. Desta forma, foi possível conhecer também a realidade da mercado de consultoria através dos dados das fundações.

O gerente da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), Flávio, foi entrevistado e relacionou informações sobre as consultorias realizadas pela fundação.

Igor, da Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas (FEPESE), foi entrevistado e disponibilizou informações sobre os tipos de consultoria mais realizados pela fundação, bem como as suas características, quantidade e receitas geradas no ano de 2002.

Na Fundação de Ensino de Engenharia de Santa Catarina (FEESC), foram realizadas duas entrevistas. Uma com Joaquim, diretor da Divisão de Suporte Contábil, e a outra com Jair, Assessor Jurídico da fundação. Através destas entrevistas, os entrevistados relataram informações sobre a forma como a consultoria é realizada na fundação, bem como as quantidades e movimentação financeira destas atividades.

O presidente da Fundação José Boiteux, Otávio, concedeu uma entrevista e explicou a relação da fundação com a atividade de consultoria.

Na Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência (FESAG), Camila, Diretora de Pesquisa e Consultoria, relatou algumas informações sobre as atividades desempenhadas na fundação, dentre elas a consultoria.

Além das fundações da universidade, Guilherme, Diretor do Departamento de Apoio a Extensão (DAEX), concedeu uma entrevista mencionando os trabalhos de extensão que são realizados na UFSC, abordando mais especificamente as atividades de consultoria. Através do DAEX, foi obtida uma listagem das consultorias realizadas na universidade a partir do ano de 2002 até maio de 2003.

A realização das entrevistas não foi uma tarefa fácil. Isto porque, muitos dos entrevistados estavam ocupados e não tinham tempo disponível para responder alguns questionamentos. Além disto, a falta de vontade de alguns deles para realizar a entrevista era nítida, o que realmente acabou desestimulando um pouco a pesquisadora. Este problema encontrado ocorreu em todos os locais onde havia necessidade de utilizar esta técnica, tanto no meio público como no privado.

Os dados secundários, conforme Mattar (1999, p.134),

são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados.

Com relação aos dados secundários, foi realizado um levantamento bibliográfico das informações relacionadas à atividade de consultoria. Isto é, foram procurados dados sobre as novas relações de trabalho, os conceitos da consultoria, as características dos consultores, as empresas-clientes e seus questionamentos, as dificuldades de um consultor, os tipos de consultoria empresarial, o marketing, a ética, as evoluções e tendências da consultoria.

Para obter estas informações, foram consultados livros, revistas, jornais, documentos, artigos específicos, monografias e dissertações. Também foi efetuada pesquisa eletrônica através da internet.

Além disto, para adquirir os dados sobre o mercado da consultoria em Florianópolis, também foi necessário buscar informações em documentos da Receita Federal, Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC) e do Serviço de apoio à micro e pequenas empresas (SEBRAE).

Após a coleta dos dados, foi necessário realizar a sua análise. Conforme Gil (1994) a análise tem o intuito de organizar e sintetizar os dados, de forma que eles estabeleçam respostas para os problemas propostos na investigação. Desta forma, teve-se que analisar os

dados primários e secundários obtidos durante o período da coleta de dados, para poder assim, estabelecer as respostas e considerações com relação aos objetivos traçados anteriormente.

Para atingir os objetivos desta pesquisa foi necessário realizar todos os procedimentos metodológicos para conduzir a comprovação científica de que a atividade da consultoria empresarial pode ser vista e reconhecida como um meio de ocupação funcional.

1.4.4 Limitações da Pesquisa

Para a realização deste trabalho, vários obstáculos foram encontrados e superados. Nesta etapa tem-se como objetivo relatar as limitações da pesquisa com o intuito de tornar claro aos leitores os problemas vivenciados pela autora.

No primeiro momento houve a dificuldade de encontrar livros, revistas e artigos que abordassem algum assunto sobre a consultoria empresarial. Isto porque existem poucos autores brasileiros que escrevem sobre a consultoria, o que acabou dificultando o acesso à bibliografia em português.

Nas bibliotecas de Florianópolis foram encontrados apenas três livros relacionados à atividade de consultoria, existindo pouca variedade. Assim, para enriquecer a fundamentação do trabalho, houve a necessidade de comprar alguns livros a fim de disponibilizar diferentes idéias de distintos autores.

Com relação às informações necessárias para identificar a realidade do mercado de consultoria em Florianópolis, a autora não encontrou nenhuma informação em livros e revistas. Desta forma, foi necessário buscar dados em órgão do governo e realizar entrevistas a fim de obter os dados.

O primeiro passo realizado nesta etapa do trabalho foi buscar informações em órgãos do governo. Posteriormente as entrevistas foram executadas.

Na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC), para obter a quantidade de empresas de consultoria em Florianópolis e seus nomes, foi necessário preencher um requerimento e pagar 4 reais e 20 centavos. O requerimento demorava uma semana para ser respondido. Quando a autora retornou na JUCESC o requerimento trazia a quantidade de empresas de consultoria em Florianópolis, mas para obter os nomes delas seria necessário pagar em torno de seis mil reais.

A Receita Federal foi o local com maior grau de dificuldades para obter informações. Isto porque o funcionário responsável, praticamente ignorou a autora do trabalho e não fez questão nenhuma de auxiliar neste processo. Com muita dificuldade ele acessou o computador

para verificar a quantidade de empresas de consultoria de administração de empresas em Florianópolis.

As entrevistas realizadas nas fundações das universidades também não foi uma tarefa fácil. Na FEESC e na Fundação José Boiteux, por exemplo, a autora teve muita dificuldade de encontrar as pessoas que pudessem disponibilizar alguma informação sobre as consultorias que lá são realizadas. Isto porque, os responsáveis geralmente estavam muito ocupados.

Outra limitação encontrada no trabalho foi com relação ao último objetivo específico traçado. Não foi possível sistematizar as informações para atuar no campo da consultoria empresarial, pois quando se realizou o levantamento destas informações, estas acabaram destoando dos demais aspectos abordados no trabalho. Assim, as informações relativas a este assunto foram guardadas, podendo ser utilizadas em trabalhos futuros.

Como é possível perceber, encontrar informações sobre a consultoria empresarial não foi uma tarefa fácil. Na fundamentação teórica não havia muitos autores disponíveis e nas entrevistas a má vontade de algumas pessoas acabou dificultando o trabalho.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente estudo se subdivide em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, que visa situar o tema da pesquisa. Nela constarão os objetivos da pesquisa e a sua justificativa, a metodologia adotada e a estrutura do trabalho.

Já o segundo capítulo retrata toda a caracterização da atividade de consultoria, envolvendo aspectos sobre a nova relação de trabalho, os conceitos da consultoria, as características dos consultores, as empresas-clientes e seus questionamentos, as dificuldades do consultor, os tipos de consultoria empresarial, o marketing, a ética na consultoria.

O terceiro capítulo aborda as evoluções e tendências da atividade de consultoria, destacando uma pesquisa realizada em 2002 pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO).

O quarto capítulo estuda toda a realidade do mercado de trabalho da consultoria empresarial em Florianópolis, envolvendo a característica dos serviços e as informações coletadas na FIESC, SEBRAE, Receita Federal, JUCESC e nas fundações das universidades referentes à atividade de consultoria.

Finalmente, no último capítulo, apresenta as considerações finais da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Mudanças na relação de trabalho

O Brasil, no decorrer de sua evolução, vem enfrentando grandes problemas e desigualdades sociais. Segundo Secchi (2002, p.29), “Durante toda a sua história, o Brasil conviveu com um grande problema social: a excessiva concentração de riquezas”. Esta situação permanece inalterada nos dias atuais, onde a maior parte da população ainda luta para sobreviver.

Além disto, um outro problema enfrentado pela população é o desemprego, que teve a sua ascensão na década de 80. Isto porque, com a economia em recessão em função da crise do petróleo na década de 70, os empregados de centros produtivos deixaram de ser absorvidos, provocando, então, o desemprego (SECCHI, 2002).

Loturco (2003, p.1) afirma que o desemprego é causado pelo baixo crescimento econômico, pela educação de má qualidade e legislação trabalhista arcaica.

Com relação ao crescimento da economia, o que se percebe é que os postos de trabalhos gerados foram poucos para absorver o número de pessoas que a cada ano acessam ao mercado de trabalho. Além disto, a classe média começou a competir com estratos de menor qualificação, aceitando trabalhar com salários cada vez menores. De maneira progressiva, as pessoas com alta escolaridade estão dispostas a trabalhar por salários menores para garantir a sua sobrevivência (LOTURCO, 2003).

O segundo aspecto é a educação de má qualidade. É possível perceber que poucos profissionais estão no mercado de trabalho com grau de conhecimento exigido pelas empresas. Segundo Silva (2003), as empresas não estão encontrando trabalhadores com as características necessárias para ocupar os cargos oferecidos.

Há um tempo atrás, no Brasil, as empresas valorizavam mão-de-obra barata e pouco qualificada. Hoje, para garantir a vantagem competitiva, é fundamental que os profissionais estejam capacitados e qualificados para pensar e resolver os seus problemas. Silva (2003, p.1) afirma que “No passado, os funcionários repetiam atividades. Hoje, têm de conhecer todo o processo em que estão inseridos e trabalhar para melhorá-los”.

É certo que qualquer pessoa que está no mercado de trabalho deve manter o aprendizado, ou seja, buscar alternativas de ensino que possam contribuir com a sua capacitação profissional. É através deste aprendizado contínuo que os indivíduos estarão preparados e qualificados para exercerem suas atividades profissionais.

O que tem contribuído e facilitado muito para o aprendizado das pessoas é o crescimento e a distribuição do ensino. Isto porque, o ensino superior no Brasil, por exemplo, vem crescendo muito nos últimos anos, dando oportunidade para que os indivíduos participem de um curso universitário. Além disto, existem muitos cursos ao nível de especialização, que auxiliam os profissionais a aprimorarem e agregarem novos conhecimentos nas suas atividades. Assim, os trabalhadores adquirem novos conhecimentos e têm a oportunidade de garantir a sua capacitação para se manter no mercado de trabalho.

A terceira causa do desemprego é que a legislação trabalhista dificulta muito a contratação formal de pessoas pelas empresas. No caso do Brasil, isto implica em despesas de 103% sobre o salário do trabalhador. O valor que as organizações precisam desembolsar para contratar e manter um funcionário é alto e isto acaba fazendo com que o número de contratações seja reduzido (LOTURCO, 2003).

Segundo Mocsányi (1997, p.36), “estamos assistindo, neste momento, ao final do ciclo do emprego fixo”. As estatísticas de desemprego estão cada vez mais altas e expressivas, entretanto estão surgindo novas oportunidades de trabalho sem vínculo com as empresas. É claro que esta situação gera insegurança nas pessoas que estavam acostumadas a permanecerem numa empresa com carteira assinada durante anos.

Este mesmo autor afirma que atualmente vive-se uma transição no mercado de trabalho, onde muitos empregos estão desaparecendo e outros surgindo. Isso porque, há pouco tempo, quando uma pessoa era demitida de uma empresa, esta tinha duas opções: procurar um novo emprego em outra organização ou dar início a um negócio próprio (MOCSÁNYI, 1997).

Na primeira opção, o indivíduo preparava um currículo para enviar a todas as empresas que pudessem vir a lhe contratar. Mas essa não é uma tarefa fácil, já que atualmente as empresas vêm se tornando cada vez mais cautelosas na admissão de novas pessoas, além da oferta expressiva de trabalhadores ociosos no mercado.

No segundo caso, os indivíduos preferiam utilizar o dinheiro que receberam dos trâmites legais de demissão da última empresa e montar seu negócio próprio. O que acontece muitas vezes é que, com o mercado instável, o investimento num novo negócio pode ser problemático e a pessoa pode vir até a perder o dinheiro que acumulou durante anos de trabalho. Em outros casos, o negócio pode dar certo, mas o indivíduo pode se sentir frustrado por não estar trabalhando em área compatível com sua formação profissional.

Como nova opção de trabalho, as pessoas passaram a atuar como profissionais independentes. Esta é uma alternativa onde o indivíduo opta por trabalhar de forma autônoma, porém na mesma área em que se formou e estudou durante anos. Segundo Mocsányi (1997,

p.38), “essa é uma das principais características da consultoria, que tem atraído cada vez mais as pessoas que não querem mais vínculo empregatício, mas também não abrem mão dos conhecimentos acumulados durante anos de vivência empresarial.”

Outros profissionais, além de manterem vínculo empregatício com uma empresa, buscam realizar trabalhos de consultoria para poder obter recursos financeiros adicionais. Para poder buscar diferentes formas de absorver as dificuldades das suas vidas muitas pessoas acabam exercendo uma atividade paralela ao seu trabalho original, na área de consultoria..

Para sobreviver neste mundo globalizado às pessoas estão utilizando a consultoria como forma de empregabilidade para solucionar as questões acima mencionadas. Segundo Leite (apud SECCHI, 2002, p.41), “empregabilidade é a capacidade de mão-de-obra de se manter empregada ou encontrar um novo emprego quando delimita”. O aparecimento deste conceito tem muita ligação com o que se vive atualmente. Como já mencionado, com o aumento do desemprego e a extinção de muitas profissões, as pessoas precisam perceber as novas oportunidades do mercado e encarar esta nova realidade.

Uma pesquisa realizada com 107.675 pessoas, em fevereiro de 2003, pelo grupo Catho, revela que os executivos com mais de 45 anos fogem do desemprego, tornando-se empresários, consultores ou professores. Os respondentes liam o questionário e assinalavam a sua idade e profissão que estavam exercendo. Veja o gráfico abaixo:

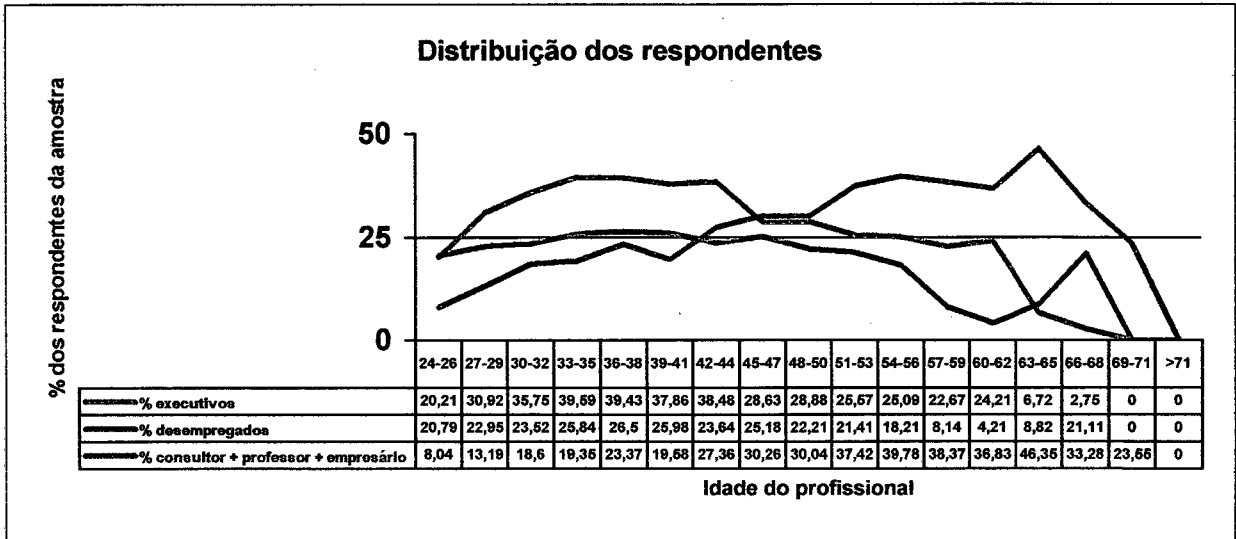


Gráfico 1: Distribuição dos respondentes
Fonte: Catho, (2003).

Através do gráfico, é possível perceber que os executivos são uma importante fatia de mercado pela amostra da pesquisa. Os executivos representam 20,2% dos respondentes com 24 anos. Quando eles atingem 33 anos representam 39,6% do total dos respondentes nesta

faixa etária. O declínio da curva dos executivos acontece de forma mais acentuada a partir dos 45 anos. Segundo a pesquisa são dois os fatores que fazem isto acontecer: a taxa de desemprego e a migração dos respondentes para outras atividades.

A partir dos 45 anos, mais de 30% dos respondentes estão desempenhando outra atividade, sendo consultor, dono do próprio negócio ou professor. À medida que a idade avança, o percentual de pessoas trabalhando em outras atividades também aumenta, sendo o auge na faixa etária de 63 a 65 anos (46,35%). Nesta idade, apenas 6,72% dos respondentes estão realizando funções executivas e poucos se declaram empregados (8,82%).

Desta forma, através das informações, é possível perceber que os executivos também estão buscando uma nova alternativa de trabalho neste mercado de muitas mudanças. Como alternativa de fugir do desemprego, os executivos acabam assumindo atividades como a de consultoria para encarar o mercado de trabalho.

Girardi (2001, p.1) afirma que “a consultoria surge como estratégia de valor tanto para os profissionais, quanto para as organizações”. Para o profissional, a consultoria é uma oportunidade para aqueles que estão entrando no mercado de trabalho, ou um resgate da criatividade profissional, bem como uma atividade paralela ao seu trabalho e o acréscimo de uma experiência ao currículo. Para as organizações, por meio da consultoria, podem ser solucionados problemas organizacionais, melhorando os resultados esperados pela alta administração e lançando novas estratégias organizacionais.

Segundo Block (2001, p.2), “O consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. O Objetivo do consultor é realizar atividades que levem as organizações a gerenciar a si mesmas de maneira eficiente.

Moretto (2002, p.8) afirma que “Cabe ao consultor identificar os reais problemas que afetam o desempenho organizacional e auxiliar no processo de tomada de decisões, através da proposição de alternativas viáveis e adequadas ao entorno”. Segundo este autor, o consultor deve ter a missão de orientar, propor, recomendar, sugerir caminhos com alternativas para gerenciar o segmento produtivo.

O’shea e Madigan (2003, p.6) destacam que:

Consultores são especialistas externos às empresas e por elas contratados para auxiliarem a traçar cenários, a propor soluções e, conseqüentemente, a tomar decisões. São informados com por menor acerca de tudo quando se passa na empresa pelos próprios executivos, que lhes cabem os dossiês mais secretos e transmitem dados confidenciais.

Usando em sentido mais amplo, o termo consulta segundo o Dicionário Aurélio (2003), é um procedimento para adquirir determinada informação obtendo um parecer ou conselho. Ao consultar o indivíduo procura informar-se de alguma coisa por meio de algo ou alguém. Quando uma pessoa vai ao médico, ela está realizando uma consulta para obter informações referentes a sua saúde. O consultor é aquele que dá conselho, que consulta e fornece pareceres sobre assuntos de sua especialidade.

Para atuar na atividade de consultoria o profissional precisa buscar características e habilidades fundamentais para o exercício desta função. Segundo Moretto Neto (2002, p.8),

A excelência é construída e mantida através de processo de aprendizagem contínua, pesquisas, participação em eventos técnicos e de natureza científica da área de atuação, viagens de estudo, busca de literatura atual e da troca de experiências com outros profissionais.

Além disto, é necessário que o consultor tenha conhecimento e domínio sobre métodos e técnicas e processos instrumentais que permitam a identificação e solução dos problemas (MORETTO NETO, 2002).

Outro aspecto importante é que, quando o consultor entra em contato com a realidade de uma empresa, espera-se que ele mantenha sigilo sobre as informações adquiridas, estando atento às especificidades e valores culturais de determinada organização (MORETTO NETO, 2002).

Moretto Neto (2002) destaca algumas habilidades e atitudes que o consultor deve ter para atuar na atividade de consultoria. Das habilidades, o autor ressalta a importância de possuir domínio de técnicas, métodos e processo de produção, elaborar prognósticos e diagnósticos organizacionais e setoriais e abordar os clientes efetivos. Como atitudes, o consultor deve ter perseverança, empatia, comprometimento e lealdade com os clientes e empresas.

Com esta modificação no mercado de trabalho, Mocsányi (1997, p.49) salienta que se tornar um consultor, além de ser uma nova oportunidade de trabalho, “é um ganho em termos de independência, segurança, auto-sustentabilidade e flexibilidade”. Isto porque, ter vínculo empregatício hoje em dia significa ter uma falsa sensação de segurança, pois as empresas quando necessitam reduzir gastos geralmente diminuem o quadro de pessoal. Além disto, a pessoa se torna mais flexível já que necessita reagir aos desequilíbrios da economia, buscando novas alternativas de trabalho fora do mercado formal.

As pessoas que souberem buscar novas alternativas de trabalho, sem vínculo com empresas, estarão muito mais preparadas do que aquelas que passaram toda a vida como

empregados. Um emprego fixo deixa a pessoa numa rotina e despreparada para reagir quando precisa buscar forças ao ser demitida. Quando o indivíduo trabalha por conta própria, ele está muito mais preparado para enfrentar os acontecimentos com cautela, sabedoria e criatividade (MOCSÁNYI, 1997).

É certo que, no mercado existem trabalhadores com emprego fixo que não possuem nenhum interesse de crescer, preferem permanecer na mesmice, sem enfrentar uma mudança. Entretanto, muitos empregados são ditos empreendedores. Isto porque, os empreendedores, mesmo mantendo vínculo empregatício, são dinâmicos e capazes de introduzir inovações. Este tipo de profissional empreendedor está sempre pensando no futuro, assumindo riscos moderados para poder identificar oportunidades.

Desta forma, a pessoa que tem um emprego fixo não é necessariamente uma pessoa despreparada para assumir o risco do futuro. Esta característica pertence àquelas pessoas que raramente são agentes de inovações, não são criativas, tem medo do erro, ou seja, tem a síndrome do empregado. Muitas pessoas com emprego fixo são empreendedoras, capazes de buscar mudanças e criar alternativas diferentes de obter recursos financeiros extras.

Assim, percebe-se que a relação de trabalho está passando por mudanças. É preciso estar atento e acompanhar estas evoluções.

2.2 A Consultoria

A consultoria é uma atividade ideal para aqueles profissionais que não desejam manter vínculo empregatício e buscam uma nova opção de trabalho (MOCSÁNYI, 1997). Assim, esta atividade surge como meio de ocupação funcional para os profissionais que desejam garantir seu espaço no mercado de trabalho. Com isso, um questionamento surge: o que é consultoria?

Existem vários conceitos relacionados a este assunto trabalhados. Para Oliveira (2003), consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Nogueira (2002) afirma que “consultoria de empresas é um serviço ao qual os diretores da empresa podem recorrer se sentem necessidade de ajuda na solução de problemas”.

O Instituto de Consultores de Organização (apud KUBR, 1986, p.3) define consultoria como sendo:

o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Desta forma, percebe-se que consultoria é um serviço prestado a uma empresa que deseja solucionar problemas organizacionais com o auxílio de um consultor que possui características para desenvolver este trabalho.

Segundo Kubr (1986, p.3), “a consultoria de organização é um serviço específico ao qual os administradores podem recorrer quando necessitarem de ajuda na resolução de problemas organizacionais”. O trabalho de um consultor tem início no momento em que se percebe que existe alguma situação insatisfatória na empresa que pode ser melhorada, e é finalizado quando ocorre uma mudança destes problemas com o intuito de melhoria.

Vale ressaltar que consultoria não é sinônimo de assessoria. Lacombe e Heilborn (2003, p.89) afirmam que “O assessor auxilia, apóia e aconselha o chefe ou outro funcionário da empresa, recebendo solicitações formais de estudos e trabalhos por seu intermédio e a ele encaminhando os resultados desses estudos com suas recomendações e conclusões”. Assim, o assessor é requisitado numa organização quando a chefia ou um funcionário está sobrecarregado, diferente do consultor que surge para auxiliar problemas organizacionais.

A consultoria de organização apresenta quatro características, que, segundo Kubr (1986), devem ser ressaltadas.

A primeira característica é que, consultoria é um serviço independente, ou seja, no momento em que executa o serviço, o consultor é imparcial. Mas essa independência não quer dizer que o consultor não se relaciona com a empresa. Ao contrário, ele mantém contato com as organizações-clientes e com os empregados que nelas trabalham. Vale ressaltar que o consultor não possui nenhuma autoridade direta de executar mudanças, ele apenas sugere as possíveis alterações que poderão ser ou não implementadas.

Outra característica é que esta atividade é um serviço de aconselhamento, ou seja, os consultores oferecem sugestões aos clientes e sua responsabilidade se restringe à qualidade destas. Isto quer dizer que os consultores não são requisitados para assumir o posto do gerente ou administradores da empresa tomando decisões complicadas para solucionar os problemas. Pelo contrário, sua função é de contribuir com sugestões, orientações e conselhos que possam auxiliar na solução de alguns problemas que a empresa venha enfrentando.

O terceiro aspecto é que consultoria é um serviço que precisa de conhecimento profissional e habilidades para trabalhar com problemas organizacionais na prática. Desta

forma, para atuar neste mercado, o consultor necessita possuir conhecimento de inúmeros problemas organizacionais e adquirir habilidade para propor soluções. Os administradores também devem possuir tais características, entretanto o consultor se diferencia pela experiência adquirida através de situações ocorridas em diferentes trabalhos, o que lhe proporciona mais habilidade e experiência.

Finalizando o raciocínio de Kubr, a quarta característica é que a consultoria não oferece soluções milagrosas aos problemas encontrados nas organizações. Este é um trabalho de investigação difícil, que deve ser sistemático, disciplinado, baseado nos fatos que ocorrem na empresa e que tragam soluções exeqüíveis.

Além destas características, um outro autor aborda as leis que existem sobre este serviço e que devem ser conhecidas. Weinberg (1990, p.5) afirma que “existem três leis que todo consultor deve ter presente ao assumir um novo cargo”. Estas serão analisadas abaixo.

A primeira lei ressalta que quando um cliente chama um consultor, este possui um problema. Quando os administradores solicitam este tipo de serviço, sentem-se constrangidos em dizer que possuem algum problema na organização e que não sabem solucioná-lo sozinhos. Por isto, geralmente o assunto é abordado de forma discreta, sem mencionar publicamente que existe um problema.

A outra lei refere-se ao fato de que, independente do que parece no início, o problema é sempre com as pessoas. Para evitar constrangimentos, quando os gerentes mencionarem que existem problemas, estes acabam falando que a organização passa por “problemas técnicos”. Isto porque, para eles, “problema técnico” é algo que não está relacionado com o seu trabalho e conseqüentemente não diz respeito a sua responsabilidade. Entretanto, mesmo quando um problema é técnico este tem sua origem na ação gerencial.

A última lei ressalta que o consultor recebe por hora e não por solução. Isso não significa que o consultor deve extorquir dinheiro do cliente, mas deve requisitar a remuneração por hora e não por número de soluções mencionadas. Isto porque, um administrador quando procura um consultor não diz que possui problemas, logo ele não quer receber soluções.

Portanto, a consultoria é uma forma de trabalho que possui diferentes conceitos, características e leis que devem ser conhecidas. Assim, quem desejar atuar nesta atividade deverá estar preparado para entender os seus diferentes aspectos e poder executar seu trabalho da melhor forma possível.

2.3 Empresas-clientes e seus questionamentos

Depois de entender o que é consultoria e as suas características, faz-se necessário verificar que tipos de empresas contratam este serviço. Segundo Mocsányi (1997), uma das principais preocupações dos profissionais que querem prestar seus serviços como consultores é relativa “a quem vender o trabalho”. Assim, o autor apresentou alguns segmentos de mercado que utilizam este serviço.

As grandes empresas, por exemplo, são clientes que utilizam constantemente serviços de consultoria de todos os portes. No entanto, este segmento apresenta algumas peculiaridades: as sociedades anônimas geralmente são apoiadas por grandes empresas de consultoria que podem representar uma grande barreira ao consultor. Mas, às vezes, o cliente pode desejar que a consultoria seja elaborada por pessoas neutras à organização, onde surge o espaço para o consultor individual ou de pequena empresa. Em qualquer destas duas situações, o consultor tem a vantagem de oferecer preços mais baixos e diferenciados, o que acaba muitas vezes atraindo as empresas-cliente.

Já as médias empresas não utilizam este serviço com a mesma frequência das grandes. Neste setor as associações de classe patrimoniais costumam contratar treinamentos para grupos do seu segmento empresarial. Além disto, o autor sugere realizar trabalhos por intermédio das federações de indústria ou de comércio dos estados.

Com as pequenas e microempresas ocorre a mesma situação e quase nunca contratam uma consultoria sozinhas, pois o preço é muito elevado. Estas empresas são de difícil acesso aos profissionais desta atividade para a venda de seus serviços, havendo a necessidade de realizar muitas visitas para negociação, até uma possível formalização do contrato. O que pode acontecer são projetos realizados em parceria com cooperativas e instituições que atendem as pequenas empresas como o SEBRAE.

É possível perceber que os consultores são de grande importância para as organizações. Segundo Kubr (1986, p.4), o “administrador não veria razão em usar consultores se estes não fossem capazes de contribuir com algo que esteja faltando em uma dada organização”. Assim, segundo este autor, os consultores são requisitados pelas empresas pelas seguintes razões:

- a) uma organização contrata um consultor quando ela não dispõe de pessoal capacitado para identificar os seus problemas e apontar as soluções. Desta forma, o consultor pode apontar soluções com maior facilidade, já que muitas vezes apresenta experiência e domínio de certas técnicas e métodos;

- b) para analisar os problemas organizacionais, os administradores precisam de muita atenção e um longo espaço de tempo. O consultor além de dispor de tempo, se afastará da empresa quando a tarefa for executada;
- c) o consultor geralmente mantém independência da empresa e com isto ele consegue permanecer neutro e imparcial com relação às situações que nela estão ocorrendo;
- d) um administrador pode saber exatamente o que ele deseja modificar, mas muitas vezes pede o auxílio e recomendações do consultor para poder reforçar e argumentar as suas idéias.

O consultor pode se ver numa situação complexa dependendo do grau de variedade e relacionamento das razões acima mencionadas. Entretanto, ele deve saber exatamente o que precisa realizar no processo de consultoria, mesmo que surjam novas idéias no decorrer do trabalho (KUBR, 1986).

Sobre este assunto, Mocsányi (1997, p.78) afirma que “Existem algumas razões diferentes pelas quais as empresas contratam serviços de profissionais como consultores”. O autor estabeleceu estas razões baseado nas experiências de consultores que ele mantém contato e na sua própria vida profissional. Assim, as principais razões são:

- a) as empresas estão trabalhando com um quadro de empregados muito reduzido para poder diminuir suas despesas e aumentar a sua competitividade. Desta forma, restaram poucos trabalhadores para executar as tarefas diárias e os assuntos extras que surgem todos os dias. O consultor surge como um profissional contratado temporariamente para realizar tarefas e desenvolver projetos especiais que os empregados fixos não conseguem realizar;
- b) às vezes a organização tem um problema específico e a administração não quer contratar novos funcionários para não aumentar o quadro de pessoal. Por isto, acaba contratando um consultor especialista para solucionar exatamente o que está acontecendo;
- c) em alguns casos o consultor é contratado para apresentar uma visão independente do negócio, sem necessariamente existir um problema específico que deva ser solucionado. Uma pessoa que está fora da organização muitas vezes contribui com idéias novas, percebe uma oportunidade ou ameaça e visualiza alternativas e soluções compatíveis com a necessidade da empresa;
- d) muitas empresas não têm condições financeiras de contratar muitas horas de consultoria. Então contratam consultores para dar treinamento ao pessoal interno

para que eles possam posteriormente executar o trabalho sozinhos. O consultor realiza o treinamento com a equipe sobre técnicas ou abordagens e posteriormente assessora a implementação e consolidação;

- e) as empresas contratam serviços dos consultores quando desejam desenvolver projetos para pedir recursos às fontes de financiamento ou para atender às exigências de órgãos públicos. Estes profissionais são requisitados, pois possuem condições de realizar os projetos em um tempo reduzido se comparado ao tempo que a empresa necessitaria para elaborá-los.

É certo que as organizações apresentam diferentes razões para contratar uma empresa de consultoria. Mas, é necessário ter alguns cuidados no momento de escolher as empresas pois, segundo Junqueira e Marchioni (1999), existem empresas de consultorias sérias e as que fingem realizar este serviço. O que se precisa analisar agora são os aspectos que o cliente deve saber para contratar consultorias. Assim, Junqueira e Marchioni (1999) apresentam os cuidados necessários em três momentos diferentes: na contratação, utilização e avaliação.

No momento de contratação é preciso ter bem definido o que levou a empresa a requisitar uma consultoria. Além disto, deve-se verificar se a empresa realmente necessita de um consultor ou se o trabalho pode ser executado por algum funcionário da empresa.

Junto a estes aspectos, devem ser levados em consideração alguns dos indicadores de eficácia de uma consultoria como: as renovações de contrato com um mesmo cliente; boas referências por parte dos clientes; nível de informações repassadas aos clientes, o interesse em conhecer o negócio do cliente, novas tecnologias buscadas, iniciativa para realizar diagnósticos, procedimento diante dos erros cometidos em trabalhos realizados anteriormente.

Além disto, os contratantes devem ter algo tangível como um vídeo, relatório, um artigo que permita a avaliação da empresa e o aprofundamento no conhecimento do consultor. É preciso, também, que no momento da contratação, seja claramente definido quem serão os consultores que realizarão o trabalho para evitar que a consultoria seja executada por profissionais desqualificados.

Na etapa de utilização, a empresa que contratar a consultoria deverá entender que terá que dispor de tempo para explicar ao consultor aspectos relacionados à empresa. Além disto, o consultor pode analisar os erros cometidos por consultores anteriores durante a execução do trabalho na empresa. Por outro lado, deve ser desenvolvido um programa para orientar o trabalho do consultor. Vale ressaltar que numa consultoria existem partes do trabalho que são executadas pelos consultores e outras pelo cliente. Cada um deve entender a sua responsabilidade e não ultrapassar as fronteiras ou delegar o que um ou outro deve fazer.

A última fase, a avaliação, nada mais é do que comparar o que foi previsto com o que foi atingido. Alguns indicadores devem ser considerados nesta avaliação, como por exemplo: aumento da receita, redução das despesas, agregação de valor, criação de novos produtos ou serviços, maior satisfação do cliente, crescimento das pessoas envolvidas, empatia do consultor e vontade de ajudar o cliente.

Junqueira e Marchioni (1999) afirmam que embora estes momentos sejam explicados separadamente, eles devem ser vistos como um todo, pois uma etapa tem implicações nas demais.

É importante perceber que a relação entre cliente e consultor deve ser “cuidada” para que dê certo. As duas partes precisam ceder, trabalhar simultaneamente, conhecer o mundo do outro, ter confiança um no outro, para que os resultados alcançados sejam realmente os desejados (JUNQUEIRA; MARCHIONI, 1999).

2.4 Características de um consultor

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas informações referentes às características necessárias para ser um consultor. Dos autores que retratam este assunto, dois serão utilizados a fim de demonstrar algumas das características importantes para ser um consultor.

O Conselho Federal de Administração (2003) enfatiza as habilidades, as atitudes e o conhecimento que definem o perfil ideal de um Administrador profissional. Conforme este Conselho, para definir este perfil deve-se observar as características que o administrador apresenta com relação a conhecimentos, habilidades e atitudes.

Estes aspectos serão esclarecidos abaixo:

- a) conhecimentos: esta é uma característica que envolve conhecimento em informática, em idiomas, em planejamento e conhecimento sistêmico da empresa.
- b) habilidades: saber trabalhar em equipe, capacidade de planejar, capacidade para tomar decisão, capacidade para aprender, capacidade de comunicação verbal e escrita, capacidade de negociação, capacidade de assumir riscos e visão articulada das várias áreas da empresa.
- c) atitudes: ter espírito empreendedor, motivar a equipe, ser ético, demonstrar entusiasmo pelo trabalho, comprometimento com a empresa, pré-disposição para trabalhar muitas horas.

Com base nesta classificação apresentada pelo CFA serão mencionados as habilidades, atitudes e conhecimentos que uma pessoa deve ter para ser um consultor segundo as idéias de Case (1997).

Com relação às habilidades, Case (1997) destaca as principais que um consultor de sucesso deve apresentar:

- a) boa saúde física e mental;
- b) capacidade de aplicar o bom senso
- c) perícia em relações interpessoais: orientação para o aspecto humano dos problemas, receptividade aos pontos de vista de outras pessoas, habilidade para ganhar a confiança e o respeito, habilidade em conquistar a colaboração do cliente e habilidade em transferir conhecimento;
- d) habilidade de comunicação e persuasão: oral, escrita e gráfica;

Com relação às atitudes que um consultor deve ter, Case (1997) afirma a importância das seguintes características:

- a) integridade;
- b) controle emocional e uso da razão
- c) ética na profissão e cortesia;
- d) autoconfiança
- e) estabilidade de comportamento e ação;
- f) independência (capacidade de conseguir formar as suas próprias opiniões);

Com relação às competências, Case (1997) destaca que um consultor deve apresentar:

- a) competência intelectual;
- b) capacidade de simplificar a complexidade do problema;
- c) imaginação criativa;
- d) eficácia profissional;
- e) capacidade para realizar diagnóstico e prognóstico de organizações de produção;

Mocsányi (1997) também menciona aspectos relacionados às características de um consultor. Ele afirma que toda empresa busca profissionais com conhecimento diversificados e ecléticos. Portanto, conforme Mocsányi (1997, p.148), “além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o consultor eficaz é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas”. Todas estas qualidades são importantes para que o consultor tenha a capacidade de se relacionar com seus clientes, fornecedores e colaboradores e tenha sucesso na sua atividade profissional. Dentre as qualidades necessárias para o consultor, as principais são:

- a) gosto pela pesquisa: O profissional da área de consultoria está sempre buscando novas informações relacionadas principalmente com o seu ramo de atividade, com o intuito de melhorar a sua cultura técnica. As pessoas que contratam um consultor querem soluções novas, idéias que ainda não foram enxergadas por outros indivíduos. Por isto, o consultor precisa estar atento às fontes de formação e informação, para escolher a melhor maneira de manter o seu conhecimento atualizado;
- b) cultura geral e especialização: Quanto mais perto do nível da gerência o consultor atuar, mais ele deve buscar ser eclético, tendo um conhecimento generalista. Por outro lado, se o consultor for trabalhar mais voltado para os níveis operacionais, mais ele deve especializar-se, buscando a excelência na área em que atua;
- c) habilidade e sociabilidade: o consultor deve ter habilidade para solucionar os problemas e também saber como se relacionar com as pessoas de todos os níveis da organização. Assim, as duas qualidades mencionadas podem ser a chave do sucesso para um trabalho;
- d) capacidade de lidar com imprevistos e com vários assuntos ao mesmo tempo: na atividade de consultoria isto ocorre com frequência. Saber lidar com esta situação é fundamental para que o trabalho de consultoria seja bem sucedido;
- e) perspicácia: o profissional de consultoria deve saber identificar as necessidades do cliente, considerando os aspectos do negócio.

Além das qualidades apresentadas, Mocsányi (1997) também apresenta algumas habilidades que são importantes para um bom consultor:

- a) habilidades técnicas: o consultor deve ter uma formação universitária de boa qualidade, ter experiências em empresas que dão oportunidades aos funcionários, buscar uma carreira especializada ou diversificada e obter algum tipo de habilidade técnico-científica (especialização).
- b) habilidades pessoais e interpessoais: saber ouvir, saber observar, saber investigar, saber buscar dados e informações, ter capacidade para chegar a conclusões, saber raciocinar baseado em hipóteses, saber discordar sem romper relacionamento com o cliente, saber comunicar e ter bom humor e espírito esportivo.

Conforme Case (1997, p.17) “Se você não identifica em si mesmo algumas ou muitas dessas características, não se assuste”. É importante entender que para se tornar um bom consultor, principalmente nos primeiros anos desta atividade, o treinamento e a busca destas

características deverão ser mais intensas. Isto fará com que as pessoas possam adquirir as características de um consultor.

2.5 As dificuldades encontradas por um consultor

Deixar um emprego numa empresa de grande porte não é uma decisão fácil de ser tomada. As pessoas que têm um emprego fixo estão acostumadas às facilidades da vida de um assalariado. Segundo Case (1997, p.13), “para ampliar os seus horizontes os profissionais que atuam por conta própria, terão de enfrentar uma transição nem sempre confortável”.

Desta forma, é preciso entender que assim como outras profissões, a atividade de consultoria também apresenta algumas desvantagens como a incerteza do salário, o estresse, a dificuldade de dizer não para um cliente, a solidão e a conjuntura econômica. Estas desvantagens relacionadas à consultoria serão abaixo relatadas.

A incerteza do salário é um problema muito sério neste serviço. As pessoas que possuem emprego fixo estão acostumadas a ter seu salário no final de todo mês. No caso do consultor, conforme Case (1997, p.13), “a sua única segurança será o sucesso na venda do seu trabalho”. Ou seja, para poder receber no final do mês, o profissional depende da capacidade de comercializar o seu serviço. Vale ressaltar, que num mês o consultor pode ganhar muito dinheiro com o seu trabalho e no mês seguinte a realidade não ser a mesma.

Além disto, a preocupação e o estresse estão permanentemente na vida do consultor. Isto porque, com a incerteza do dinheiro que terá no final do mês, o consultor não consegue viver sem ter a preocupação com o futuro.

A dificuldade de dizer não é outra desvantagem presente na consultoria. Isto acontece porque no início da carreira o consultor aceita qualquer proposta de trabalho em virtude do medo de não ter outra opção.

Outro aspecto é a solidão, pois o consultor quando está trabalhando, principalmente no início da carreira, não tem nenhuma pessoa para trocar idéias. O trabalho normalmente é realizado com o talento do consultor e o auxílio de um computador. Além disto, não existe nenhuma pessoa que possa organizar os seus arquivos, auxiliar a definir sua agenda ou digitar seus textos.

Outro detalhe que influencia esta atividade é a conjuntura econômica do país. Isto porque, quando existe algum problema econômico no país, a relação do consultor e cliente fica fragilizada, pois não há compromissos empregatícios.

Através destas desvantagens mencionadas, percebe-se que a atividade de consultoria apresenta algumas restrições que devem ser cuidadosamente analisadas pelas pessoas no momento de optar por esta profissão. Assim, antes de abrir mão de um emprego fixo é importante entender as características da consultoria para poder estar preparado para assumir esta atividade profissional.

2.6 Diferenças entre consultor externo e interno

Segundo Oliveira (2003), as categorias de consultores são de ordens externas e internas.

O consultor externo é representado por um profissional que atua na consultoria de forma autônoma ou por um funcionário de uma empresa que executa a atividade de consultoria. O consultor interno é representado por um profissional que já trabalha na empresa-cliente, o qual executa alguns serviços para diferentes áreas desta empresa (OLIVEIRA, 2003).

É difícil escolher entre estes dois tipos de profissionais quando uma empresa deseja um trabalho de consultoria pois cada um deles apresenta situações positivas e negativas na execução de sua atividade.

Conforme Oliveira (2003), o consultor externo apresenta algumas vantagens e desvantagens:

- a) vantagens: - tem mais experiência profissional, pois trabalha para diferentes organizações; - a aceitação dos escalões superiores da empresa é alta, pois são eles que decidem a contratação do profissional; - pode correr risco; - não está envolvido com as questões diárias da empresa e por isso tem maior imparcialidade.
- b) desvantagens: - não tem muito conhecimento com os aspectos informais da organização; - não faz parte da hierarquia da empresa e por isso não tem poder formal; - o acesso a grupos de pessoas é menor; - geralmente não participa diariamente da empresa.

O consultor externo, por não pertencer à empresa-cliente, tem a vantagem de não ser influenciado pelas idéias e conceitos arraigados da organização que necessita do serviço de consultoria. Entretanto, este consultor tem uma dificuldade muito grande de ser aceito pelos funcionários e conseqüentemente adquirir as informações necessárias para executar o seu trabalho.

Oliveira (2003) também apresenta as vantagens e desvantagens do consultor interno na realização da atividade de consultoria:

- a) vantagens: - como é um funcionário da empresa tem acesso aos aspectos informais da empresa; - está diariamente na organização; - consegue ter um maior contato com as pessoas e grupos da empresa; - participação na avaliação e controle do processo; - como tem uma interação com as pessoas da empresa ele acaba adquirindo um poder informal.
- b) desvantagens: - os escalões superiores da empresa não aceitam com muita facilidade a atividade deste consultor; - geralmente tem menos experiência; - menor liberdade para dizer as informações adquiridas e para divulgar as suas idéias.

O consultor interno tem a facilidade de obter as informações necessárias para a realização da sua atividade de consultoria. Todavia, este consultor tem muita dificuldade de expor suas idéias para os escalões superiores da empresa, que muitas vezes não aceitam posicionamento de profissionais que ocupam cargos abaixo da sua hierarquia.

Block (2001) também apresenta algumas diferenças perceptíveis entre um consultor externo e interno. Estas diferenças estão demonstradas abaixo:

	CONSULTORES INTERNOS	CONSULTORES EXTERNOS
Modo de vestir-se	* Terno cinza ou azul-marinho, saia e jaqueta; ocasionalmente, roupa esporte; dependendo da companhia, roupa casual em dias específicos.	* Malhas, camisetas de gola olímpica, camisa de seda, paletó esportivo, marrom ou verde; eventualmente, corrente dourada no pescoço e enfeites exóticos.
Palavras favoritas		* Isso nos remete a considerações muito interessantes; * Fundamental e Subjacente; * Lidar; * Honra e Integridade; * Superar obstáculos; * Dilema; * Modelo; * Implicações; * Reavaliar o processo em algum momento.

	CONSULTORES INTERNOS	CONSULTORES EXTERNOS
Vida Pessoal	* Razoavelmente estável, responsável e compensatória. Um único divórcio, e mantendo boas relações com o primeiro cônjuge e filhos.	* Parecida com Hiroshima depois da bomba. Tem percebido o mundo, mas não consegue lembrar-se disso.
Fantasias	* Quer ter a liberdade e a diversificação do consultor externo.	* Quer ter a continuidade e estabilidade do consultor interno.
Ansiedade que está por trás	* Ser ignorado, rejeitado e tratado como pessoa pouco importante.	* Ser ignorado, rejeitado e tratado como pessoa pouco importante.

Quadro 1: Diferenças perceptíveis entre um consultor externo e interno

Fonte: Block, (2001).

O autor listou as diferentes características existentes entre os consultores interno e externo. Entretanto, tais aspectos nada contribuem para identificar o tipo de consultor. Isto porque, como é possível afirmar que o consultor interno usa apenas uma determinada roupa com uma certa cor? Ao meu ver, cada consultor pode ter suas vantagens e desvantagens ao executar o seu trabalho, mas detectar as suas diferenças através de características com relação ao modo de se vestir, o uso de certas palavras, a situação da sua vida pessoal, fantasias e ansiedade, isto já é irreal.

Como é possível perceber, os consultores internos e externos têm suas vantagens e desvantagens. Quando uma empresa deseja realizar uma consultoria, ela deve escolher o consultor que melhor se adapta à realidade da organização. Assim, poderá desenvolver um trabalho com o profissional adequado para a determinada situação.

2.7 Tipos de consultoria empresarial

A definição do tipo de consultoria é muito importante tanto para o consultor quanto para a empresa-cliente. Isto porque, para o consultor define o seu tipo de produto, a sua forma de atuação e a sua carreira como consultor. Para a empresa-cliente ele define a forma de interação para com a consultoria, facilita a avaliação do trabalho realizado, a negociação para a manutenção dos serviços prestados e seu aprimoramento em longo prazo (OLIVEIRA, 2003).

Definir os diferentes tipos de consultoria não é uma função fácil pois o número de empresas de consultoria e os trabalhos que estas oferecem estão crescendo cada vez mais.

Oliveira (2003) realizou uma classificação baseada na forma de atuação das consultorias e dos consultores. A principal diferenciação entre as consultorias está em como ela vai ser oferecida ao cliente.

Oliveira (2003) estabelece a seguinte classificação:

- a) quanto à estrutura: consultoria de pacote ou consultoria artesanal;
- b) quanto à amplitude: consultoria especializada ou consultoria total ou consultoria globalizada.;

Segundo Oliveira (2003, p.63),

Consultoria de pacote é a realizada às empresas-cliente por meio de transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente.

Nas décadas de 60 e 70 as empresas utilizavam muito este tipo de consultoria. Atualmente, a procura por este tipo de serviço está em queda e apenas alguns segmentos, como os sistemas informatizados, o estão requisitando. Isto porque, muitas empresas-cliente não sabem como os trabalhos serão desenvolvidos e quais os resultados que devem ser cobrados durante e no término da consultoria. Além disto, algumas empresas de consultoria sugerem este tipo de atividade para as empresas-cliente, principalmente quando desejam utilizar consultores com pouca experiência neste serviço, o que acaba gerando desconfiança nas empresas-cliente (OLIVEIRA, 2003).

A consultoria de pacote pode apresentar as seguintes características:

- a) na contratação: o contato é com a média administração; em função de provocar mudanças em curto prazo, a negociação é demorada; e tem alta resistência.
- b) no desenvolvimento do projeto: também existe o contato com a baixa administração; negociação é difícil e complexa; e a resistência é alta.
- c) na implementação do projeto: o contato é feito com todos os níveis; a negociação é complexa; e existe alta resistência.

Existem três vantagens ao utilizar a consultoria de pacote. A primeira é porque na consultoria de pacote o serviço é realizado mais rapidamente, pois a estruturação da metodologia de trabalho e a aplicação das técnicas já foram determinadas anteriormente e não precisam ser analisadas novamente para que o instrumento seja específico para a empresa. A segunda vantagem é o menor custo, com exceção das grandes empresas de consultoria. E a terceira vantagem é o fato de que este tipo de serviço produz mudanças de maior e mais radical impacto.

Caso a empresa-cliente opte pela consultoria de pacote, o responsável pela contratação deve levar em consideração as seguintes precauções: normalmente, a consultoria de pacote não se preocupa com o processo de mudanças planejada de uma situação atual para a situação futura desejada; e além disto, pode não apresentar um nível de treinamento conceitual, metodológico e na tarefa que se espera causando uma situação de dependência com a empresa de consultoria (OLIVEIRA, 2003).

A consultoria artesanal, segundo Oliveira (2003, p.65),

é aquela que procura atender as necessidades das empresas-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturada para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.

Desta forma, percebe-se que na consultoria artesanal a metodologia e as técnicas escolhidas são adaptadas para atender às necessidades e interesses específicos da empresa-cliente (OLIVEIRA, 2003).

Este mesmo autor afirma que a este tipo de consultoria pode apresentar as seguintes características genéricas:

- a) na contratação: o contato é realizado geralmente com a alta administração; várias pessoas da empresa-cliente precisam aprovar o projeto, o que acaba provocando a demora da negociação; e a resistência é baixa.
- b) no desenvolvimento do projeto: o contato também se dá com a média administração; a negociação é focada nas decisões operacionais; o consultor e a empresa-cliente desenvolvem o trabalho em conjunto e por isto a resistência é baixa.
- c) na implementação: pode envolver todos os níveis da empresa-cliente; e o nível de resistência é baixo.

Ao utilizar a consultoria artesanal algumas vantagens podem ser observadas, como velocidade adequada no desenvolvimento dos trabalhos de consultoria, os envolvidos recebem um bom treinamento, a resistência ao trabalho de consultoria é menor, os trabalhos são de melhor qualidade e maior independência da empresa-cliente em relação à empresa de consultoria.

Na consultoria artesanal algumas precauções contribuem para a qualidade dos trabalhos e devem ser observadas. A primeira é que a consultoria artesanal deve ser aplicada em assuntos de média ou elevada abrangência na empresa-cliente, sendo que, no caso de trabalhos específicos pode ser ideal a contratação de consultoria de pacote. Além disto, a

empresa-cliente deve procurar consultores com experiência no assunto, pois este tipo de consultoria exige um amplo debate durante a análise, desenvolvimento e implementação do projeto de consultoria (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira (2003, p.67) afirma que “Consultoria especializada é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento”. Esta é uma das consultorias que mais vem crescendo nos últimos anos.

Este tipo de consultoria, segundo Oliveira (2003), pode apresentar as seguintes características:

- a) na contratação: o contato é feito normalmente com a média administração, pois é neste nível que se concentra a maior parte da especialização das empresas; a negociação é demorada; e a resistência pode ser pequena.
- b) no desenvolvimento do projeto: as características são basicamente as mesmas;
- c) na implementação do projeto: os envolvidos podem ser também os profissionais da baixa administração; e o nível de negociação e resistência pode ser baixo.

A contratação da consultoria especializada pode proporcionar algumas vantagens como a melhor qualidade nos serviços, pois o consultor tem um bom nível de conhecimento a respeito do assunto, maior interação com outros sistemas da empresa-cliente, a especialização do consultor pode possibilitar que os serviços sejam desenvolvidos mais rapidamente e por menor custo e o nível de treinamento é maior em tempo real e na tarefa (OLIVEIRA, 2003).

Com relação às precauções, é importante que na consultoria especializada a empresa-cliente observe se o consultor é realmente um especialista no assunto e se o assunto da consultoria especializada foi bem definido (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira (2003, p.70) afirma que “Consultoria total é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente”.

A consultoria total tem sofrido algumas restrições e questionamentos das empresas-cliente, pois ela pode tentar solucionar vários problemas de maneira não interligada ou provocar desperdícios de esforços por não focalizar e relacionar os acontecimentos.

Desta forma, com uma abordagem mais estruturada para este tipo de serviço, existe a consultoria total integrada. Segundo Oliveira (2003, p.70) “Consultoria total integrada é a que atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente”.

A diferença entre consultoria total e consultoria total integrada, é que esta última integra as diversas técnicas e metodologias administrativas, o que acaba proporcionando uma sinergia na realização dos trabalhos dos consultores, bem com os diversos sistemas existentes na empresa-cliente.

A consultoria total integrada possui as seguintes características:

- a) na contratação: com a alta administração da empresa-cliente é feito o contato; a negociação é rápida; e o nível de resistência é baixo.
- b) no desenvolvimento do projeto: é realizado contato também com a média administração; negociação mais fácil; e o nível de resistência aumenta.
- c) na implementação do projeto: o contato deve ser realizado com toda a estrutura hierárquica; negociação ampla; e a resistência pode continuar forte.

Como vantagens, a consultoria total integrada apresenta três principais: a maior abrangência e facilidade de atuação dos diversos sistemas da empresa, otimizando o nível de treinamento e a empresa-cliente tem a possibilidade de realizar investimentos menores.

Algumas precauções devem ser tomadas quando uma empresa-cliente contratar este tipo de consultoria, entre eles: verificar se existe um especialista para cada assunto que será considerado e verificar se as metodologias do serviço de consultoria estão interligados (OLIVEIRA, 2003).

Consultoria global ou globalizada, conforme Oliveira (2003, p.73), “é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países”. Nesta análise a questão da amplitude é basicamente territorial e não como nos assuntos abordados na consultoria especializada e total integrada.

Este tipo de consultoria pode apresentar as seguintes características:

- a) na contratação: o contato é com a alta administração; a negociação é demorada e se existir uma interação de um profissional com a empresa-cliente, a resistência pode ser baixa.
- b) no desenvolvimento do projeto: a interação pode se dar também com a média administração; a negociação é baixa; e o nível de resistência pode aumentar.
- c) na implementação do projeto: as características continuam basicamente as mesmas.

As características e vantagens dos tipos de consultoria foram aqui mencionadas para esclarecer os aspectos referentes a cada serviço. Assim, conhecendo os diferentes tipos de consultoria empresarial, a empresa-cliente pode analisar as características e vantagens de cada uma para poder definir o tipo ideal de atividade para a sua empresa. Os consultores, ao definir o tipo de consultoria, como já mencionado, poderão estabelecer com maior precisão o produto que irão oferecer, bem como a forma de atuar e a sua carreira como consultor.

2.8 O Marketing da consultoria

O marketing da consultoria é um dos aspectos mais importantes nesta atividade, pois através dele serão planejadas as formas de divulgação e conseqüentemente será possível atingir os eventuais clientes. Assim, o consultor deve buscar analisar a forma de realizar a promoção do seu trabalho para atingir o seu objetivo final: a venda.

Uma das maiores preocupações dos consultores é saber como eles devem vender os seus trabalhos. Para aqueles que estão no início da carreira, a preocupação é ainda maior. Desta forma, para garantir a venda do seu trabalho, o consultor deve criar e manter uma imagem de credibilidade e competência. Trabalhando estas características, o consultor não sentirá a necessidade de estar se vendendo todo o tempo, pelo contrário, o mercado é que irá procurá-lo (MOCSÁNYI, 1997).

Mocsányi (1997) afirma que o “consultor, assim como qualquer profissional, precisa saber se ver como um “produto”, e como tal deve procurar criar seu marketing pessoal e profissional naquilo que oferece como benefício para o cliente”. Portanto, o consultor deve cuidar da construção do seu nome e planejar as ações que possam vir a contribuir para fortalecê-lo cada vez mais.

Segundo Case (1997, p.70), “a função do marketing é abrir mercado para o nosso negócio”. Mas é necessário saber trabalhar neste mercado para atingir os objetivos profissionais como: permitir a consolidação da atividade de consultoria, proporcionar um crescimento planejado, tornar a atividade lucrativa, buscar novos clientes, manter uma imagem positiva e criar canais de comunicação com o mercado.

Oliveira (2003, p.44) afirma que “Um consultor não pode sair por aí oferecendo e vendendo seus serviços. O que ele pode é tornar seu produto conhecido no mercado”. Para isto, o consultor pode utilizar técnicas mercadológicas como: folhetos explicativos de serviços, palestras e conferências, publicações, apresentação por antigos clientes, consolidação de marca própria, participando de associações diversas, aulas em faculdade e encontros informais.

Para explicar o marketing da consultoria, Greenbaun (1991) desenvolveu uma mescla de marketing especial, chamada de os nove pés da negociação de um trabalho de consultoria. A mescla de marketing dos consultores pode ser imaginada como uma roda de bicicleta, onde cada parte do aro deve contribuir para o bom desenvolvimento do marketing.

A mescla de marketing é composta de nove elementos. A seguir, eles serão sucintamente descritos:

- a) planejamento: consiste em estabelecer a direção do trabalho;
- b) preço: representa a forma como o consultor irá estruturar as remunerações no trabalho;
- c) praça: indica onde o negócio será localizado;
- d) packaging: refere-se aos assuntos estéticos em geral da prática de consultoria como: cartões comerciais e brochuras;
- e) posicionamento: estabelece como a atividade de consultoria deve ser encarada pela clientela;
- f) público: demonstra o tipo de clientela que a consultoria deseja atingir;
- g) produto: indica o tipo de serviços que a empresa irá oferecer aos clientes;
- h) promoção: envolve quatro aspectos do marketing como a publicidade, propaganda, relações públicas e vendas;
- i) profissionalismo: este elemento representa a forma como o consultor irá proceder com os seus clientes levando em consideração os padrões éticos.

Mocsányi (1997) segmenta o marketing em direto e indireto. Cada um destes marketing tem as suas ferramentas e os seus objetivos.

O Marketing direto o contato com o cliente é mais direcionado, podendo dar resultados mais imediatos. Neste marketing são utilizadas ferramentas como mala direta, telemarketing, anúncios e rede de relacionamentos (MOCSÁNYI, 1997).

Abaixo seguem as explicações referentes a cada um:

- a) a mala direta: é uma ferramenta que o consultor utiliza para divulgar o seu trabalho para o cliente através de uma carta ou folder.;
- b) o telemarketing: é a ligação realizada ao cliente após o envio da mala direta para questionar se a pessoa deseja alguma informação adicional;
- c) os anúncios: podem ser colocados em veículos de comunicação que possam atingir o público em questão;
- d) a rede de relacionamentos: é uma das formas de divulgação direta mais eficientes pois antigos empregadores, clientes recentes e pessoas da família podem trazer uma oportunidade de trabalho;

Para Case (1997) também existem ferramentas que auxiliam o consultor a realizar o marketing do seu trabalho. Assim, seguindo a classificação proposta por Mocsányi de marketing direto e indireto, Case propõe os seguintes instrumentos diretos de divulgação:

- a) mala direta: para que o consultor seja conhecido, é preciso realizar uma comunicação com o público-alvo. Por isto, devem ser produzidos e enviados cartas e folhetos a fim de divulgar o trabalho;
- b) chamadas telefônicas: para que todo o processo de comunicação acima mencionado tenha sucesso, é fundamental realizar um acompanhamento por telefone. Entrar em contato com o cliente, verificar se ele recebeu a correspondência e marcar uma entrevista é um ótimo instrumento de apoio para que o marketing do consultor tenha sucesso.
- c) propaganda: os espaços pagos a veículos de comunicação devem ser evitados no início da carreira de consultoria. Isto porque, uma propaganda além de ser muito cara, se destina a um público muito grande. Entretanto, existem alguns espaços pagos como páginas amarelas, revistas especializadas que podem ser aproveitadas, desde que analisada a relação custo/benefício;
- d) rede de contatos (Network): manter uma rede de contatos é muito importante, pois podem aparecer oportunidades de trabalho em função de tais relacionamentos;

Dando continuidade a classificação proposta por Mocsányi (1997) de marketing direto e indireto, este autor considera que o marketing indireto normalmente dá resultados mais consistentes em longo prazo. Utilizando este marketing o consultor consegue construir uma imagem eficaz, consistente, barata, elegante, com mais credibilidade e com resultados de maior vida útil. Para isto, o autor sugere algumas ferramentas que auxiliam neste tipo de marketing:

- a) apresentações em seminários, congressos e cursos direcionados ao marketing: nestas apresentações é importante que o consultor providencie um material promocional que divulgue dados básicos do consultor e o conteúdo da apresentação;
- b) artigos e entrevistas: o consultor pode estar na mídia escrevendo artigos, pela participação em uma reportagem ou entrevista na qual seja o único entrevistado;
- c) newsletters: O newsletters é uma publicação de poucas páginas que traz um resumo de informações que podem ser úteis aos clientes. O principal objetivo é estar sempre em contato com o cliente.
- d) formação de parcerias com entidades profissionais: se o consultor realiza trabalho para um típico segmento empresarial ou profissional, é importante filiar-se às associações para poder participar do seguimento com mais intensidade;

- e) escrever livros: escrever um livro é uma boa forma de divulgação, entretanto o custo é muito alto e demanda muito tempo. Para que o livro cumpra com o seu papel de marketing, é importante que o assunto seja o mais inédito possível;
- f) vídeos: realizar um vídeo pode ser uma ótima maneira de divulgar o trabalho do consultor. Entretanto, é importante ressaltar que, para realizar um vídeo é preciso despende tempo e dinheiro;
- g) internet e e-mail: a internet é uma ótima maneira de divulgação.

Neste segmento, Case (1997) também considera a importância de algumas destas ferramentas de divulgação apresentadas por Mocsányi que podem auxiliar no processo de marketing indireto, como:

- a) palestras: uma palestra realizada por um consultor pode ser mais do que um serviço vendido, mas uma oportunidade de marketing;
- b) artigos assinados na grande imprensa: ao escrever artigos publicados em jornais e revistas de grande circulação, o consultor acaba sendo divulgado para toda a sociedade;
- c) câmaras de comércio: a rede de relacionamento do consultor pode aumentar caso ele frequente reuniões, almoços e encontros destas entidades;
- d) mailing List: o consultor deve buscar um cadastro profissional para ampliar o mercado potencial;
- e) internet: o consultor deve utilizar a internet como um aliado na divulgação de seu serviço através de e-mail e home page;

Para Case (1997) existem várias ferramentas que o consultor pode utilizar para ser conhecido e realizar o seu marketing. Enquanto o consultor realiza o seu trabalho, o telefone deve trazer novas oportunidades. Para isto, é necessário desenvolver e aplicar um bom processo de marketing.

Além das ferramentas existentes no marketing direto e indireto, Case (1997) acrescenta outros três aspectos importantes e que devem ser observados para auxiliar na divulgação da consultoria:

- a) o nome da empresa: para decidir o nome da empresa, o consultor deve considerar aquilo que mais chamará a atenção do futuro cliente;
- b) público-alvo: decidir o público-alvo que será trabalhado é muito importante, pois auxilia os consultores a não desperdiçarem recursos. O público pode ser formado por pessoas jurídicas – ex-empregados, ex-concorrentes e empresas que podem estar com problemas – ou por pessoas físicas;

- c) publicidade: a publicidade oferece meios de divulgar uma empresa, serviço ou produto de forma gratuita;

A consultoria, por se tratar de um serviço, é uma atividade muito difícil de ser trabalhada. Ao realizar o seu marketing devem ser analisadas as ferramentas que possam auxiliar neste processo, para que o consultor planeje e escolha a forma mais apropriada de divulgar o seu produto para atingir o seu objetivo final que é a venda.

Entretanto, escolher uma ferramenta de divulgação não é uma tarefa fácil. Como já visto, existem várias formas de divulgação e cada uma visa atingir o público de forma diferente. Além disto, o custo de cada uma destas formas de divulgação é diferente. Assim, o consultor deve analisar a ferramenta de divulgação que mais se identifica com o seu público e verificar o custo que mais se adapta aos seus recursos financeiros disponíveis.

Segundo Case (1997), após a etapa de marketing, é chegado o momento de encontrar frente a frente com o cliente. Para isto, o consultor deve prestar atenção em alguns procedimentos que podem fazer do encontro a realização de um negócio.

Após o marketing o consultor deve visitar os clientes que demonstraram interesse no trabalho, determinando uma agenda específica com data e hora marcadas.

Além disto, o consultor deve se preocupar com itens que possam contribuir na primeira impressão que o cliente possa ter como: o modo de se vestir, o sorriso, o aperto de mão e o cartão de visitas.

O entusiasmo, também é outra característica que o consultor deve ter cuidado, demonstrando ao cliente a motivação que sente de poder realizar o trabalho em questão. Sem entusiasmo, ninguém consegue vender o serviço.

Outro aspecto importante é que o consultor saiba ouvir no momento do encontro. Com isto, o cliente possivelmente irá se identificar com o consultor e falará os problemas que o afligem no momento.

A comunicação visual também deve ser observada, pois o consultor tem a possibilidade de comprovar a sua exposição verbal, bem como demonstrar trabalhos executados anteriormente.

O orçamento deve ser mencionado apenas no final da entrevista. O importante é encontrar o momento oportuno para mencionar o orçamento e se possível conseguir sair do encontro com o contrato já assinado.

Para finalizar os procedimentos, insista na venda. Não desanime mesmo que a venda não tenha sido realizada. Posteriormente envie uma carta ao cliente agradecendo pela atenção e acolhida no encontro.

Como é possível perceber, para o consultor conseguir vender o seu serviço, ele deve passar por várias etapas. O marketing precisa ser bem trabalhado e as ferramentas utilizadas devem ser escolhidas de forma que auxiliem na divulgação do trabalho do consultor. Após o marketing, é necessário que o consultor esteja preparado para a entrevista junto a seu cliente. Estes dois momentos são fundamentais para que a realização da consultoria seja consumada. Por isto, realizá-los com cuidado e dedicação torna-se de vital importância para o futuro profissional do consultor.

2.9 A ética no ramo de consultoria

O consultor, durante a realização da sua atividade, busca diferentes informações ligadas aos assuntos e problemas da empresa-cliente. É basicamente inevitável que ele entre em contato com informações confidenciais e segredos da organização, seja no departamento de recursos humanos, seja na área financeira. Assim, diante desta situação, a questão ética passa a ser questionada ao consultor e este deve saber trabalhar com esta realidade e manter em sigilo as informações obtidas durante a execução da sua atividade (MOCSÁNYI, 1997).

Ética é um assunto abordado por diferentes autores do ramo da consultoria. Cada autor expõe a sua idéia e busca demonstrar aos interessados as distintas realidades éticas neste campo.

Mocsányi (1997) afirma que na atividade de consultoria, não existem muitas “leis”. Isto porque, não existe nenhuma entidade profissional da categoria que estabeleça as formas como um consultor deva se comportar na execução de sua atividade. Portanto, para estabelecer os pontos éticos da atividade de consultoria, são levados em consideração os preceitos morais das pessoas e o uso do bom senso.

Além disto, segundo Mocsányi (1997), a questão da ética na consultoria é bastante delicada, pois envolve relacionamentos entre diferentes pessoas, tais como:

- a) relação entre o consultor e o seu cliente;
- b) relação entre o consultor e as pessoas das empresas que este mantém contato para obter informações necessárias para realizar seu trabalho;
- c) relação entre os consultores;
- d) relação entre o consultor e a mídia;
- e) relação entre consultor e outros clientes.

Para Greenbaun (1991, p.204), a “ética no ramo da consultoria é realmente uma rua de mão dupla”. Este autor considera que a ética nesta atividade existe sobre dois aspectos. O

primeiro seria a ética do ponto de vista do consultor e sua relação com o cliente. O segundo aspecto está relacionado com a ética do cliente com relação ao consultor. Dessa forma, a seguir serão demonstrados os aspectos éticos que devem ser levados em consideração pelo consultor e cliente para que seja possível entender os deveres e direitos de cada parte no envolvimento da consultoria.

Com relação à ética do consultor com o cliente, existem pontos que devem ser observados e analisados, como:

- a) a honestidade é um dos aspectos éticos mais importantes para as pessoas que atuam na atividade de consultoria. A honestidade deve ser observada principalmente em quatro áreas: gastos, faturamento, aptidões e conselho. Com relação aos gastos, os consultores devem incluir apenas aqueles que são necessários. O faturamento deve ser cobrado dos clientes apenas pelo trabalho realizado. As aptidões do consultor devem ser sempre reveladas. O consultor deve dizer sempre a verdade ao cliente, mesmo que resulte em insatisfação;
- b) o sigilo é um dos aspectos que os clientes mais valorizam no consultor. Existe o sigilo interno, onde o consultor mantém todas as informações obtidas com os funcionários da empresa em segredo para não provocar nenhum abalo interno e o sigilo externo, onde o consultor não repassa as informações da empresa para pessoas de outras organizações;
- c) o consultor nunca deve trabalhar para duas empresas que possam se prejudicar uma à outra;
- d) nenhum consultor deve realizar uma pesquisa sem mencionar o que ele pretende. Ao buscar informações de uma companhia concorrente o consultor não deve usar estratégias antiéticas;
- e) durante a execução dos trabalhos, o consultor conhece muitas pessoas da empresa-cliente. Em alguns momentos, o consultor pode achar que um funcionário da empresa-cliente seria um bom colaborador na sua própria empresa. Entretanto, este nunca deve contratar um funcionário da empresa-cliente, pois o cliente nunca perdoa e a relação consultor-cliente fica abalada.

Assim como os consultores, os clientes também devem seguir alguns comportamentos e ter determinadas responsabilidades éticas com os consultores, como:

- a) os clientes devem assumir a responsabilidade de realizar o pagamento do consultor pelos serviços prestados na data combinada;

- b) o cliente deve relatar ao consultor o seu verdadeiro objetivo com relação à contratação da consultoria;
- c) os clientes não devem abusar do poder econômico e “explorar” os consultores.
- d) o cliente deve assumir a responsabilidade de fornecer a assistência estabelecida ao consultor, prometida na época da aprovação da proposta original.

Junqueira e Marchioni (1999) relatam algumas sugestões com relação à ética que o consultor deve ter na execução de sua atividade:

- a) o consultor deve vender aquilo que tem capacidade para fazer;
- b) o consultor deve realizar o trabalho que lhe foi pedido;
- c) o consultor deve fazer com que a clientela tenha confiança no que ele está executando;
- d) o consultor deve colocar os interesses dos clientes acima da consultoria;
- e) o consultor deve manter em sigilo as informações confidenciais;
- f) o consultor deve desenvolver atividades que tragam benefícios para a organização;
- g) o consultor deve evitar executar trabalhos simultaneamente à empresas concorrentes;
- h) o consultor deve ter a preocupação com o desenvolvimento dos funcionários da empresa;
- i) o consultor deve sempre falar a verdade;

Segundo Mocsányi (1997) existe ainda um código de ética que pode ser encontrado no Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO). Conforme este autor, o IBCO realizou um código de ética, em maio de 1990, com o intuito de gerar uma referência para consultores e clientes desta atividade.

Conforme este autor, o código de ética envolve quatro instâncias de interesse: a comunidade em geral, os clientes de consultoria, a categoria profissional e o consultor como indivíduo. Este código reflete a conduta da maioria dos bons profissionais que prestam consultoria, traduzindo um conjunto de valores compartilhados entre a categoria destes profissionais.

O código de ética é uma referência para as pessoas que participam da atividade de consultoria. Isto porque, o papel do consultor é de orientar os seus clientes na melhoria do seu trabalho, seja detectando os problemas, melhorando os relacionamentos interpessoais ou na introdução de uma nova tecnologia para a empresa. Em virtude disto, o consultor possui uma grande força para influenciar a empresa e as pessoas que nela estão atuando. Para poder lidar com esta situação e fazer com que o consultor entenda claramente suas responsabilidades,

existe o código de ética (MOCSÁNYI, 1997). O código de ética do IBCO está anexado ao presente trabalho.

A ética, como é possível perceber, é abordada pelos autores de diferentes maneiras. Mocsányi (1997) menciona que a ética envolve relacionamentos entre diferentes pessoas. Greenbaun (1991) relata a ética sobre dois aspectos: a ética do ponto de vista do consultor e cliente, e a ética do ponto de vista do cliente com o consultor. Junqueira e Marchioni (1999) abordam os pontos éticos que os consultores devem se preocupar com os clientes. Cada autor, aborda a questão ética do seu ponto de vista, mas todos eles afirmam a grande importância da ética no trabalho de consultoria.

Percebe-se que não existe um órgão que fiscalize as atividades do consultor. Desta forma, para que exista ética na atividade de consultoria, depende de como o consultor exerce seu trabalho. O consultor é responsável por um trabalho sério e com atitudes éticas.

3 EVOLUÇÕES E TENDÊNCIAS DA CONSULTORIA

Conforme Oliveira, (2003, p.24) “A Consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais têm crescido no mundo”.

Esta situação foi comprovada por uma pesquisa realizada com graduados das universidades européias e americanas, que afirmaram preferir trabalhar no mercado da consultoria empresarial pois existe maior rapidez na evolução de conhecimentos adquiridos e a observação de que este negócio tende a crescer mais do que outros (OLIVEIRA, 2003).

No Brasil a consultoria também vem acontecendo, principalmente a partir de meados da década de 60, tendo como principais causas o crescimento do parque industrial e as conseqüências causadas pela globalização (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira (2003) apresenta algumas tendências da atividade de consultoria empresarial, que podem ser observadas abaixo:

- a) em função da globalização, deve aumentar a procura pela consultoria pois as empresas precisam buscar novos conhecimentos e inovações para enfrentar esta nova realidade;
- b) aumento da demanda por consultoria para que as empresas possam consolidar as suas vantagens competitivas;
- c) as empresas estão terceirizando as atividades periféricas do seu sistema produtivo com o intuito de reduzir custos e aumentar o foco no seu produto final. Assim, haverá o aumento da demanda pela consultoria em virtude dos processos de terceirização;
- d) as empresas estão buscando a melhoria contínua para garantir a sua competitividade no mercado. Logo, haverá o aumento da procura pela atividade de consultoria pois a empresa terá a necessidade de realizar questionamentos progressivos da sua realidade com o intuito de garantir a melhoria contínua;
- e) fusões entre empresas de consultoria;
- f) a globalização da economia está fazendo com que aumente o número de empresas de consultorias que tenham que abrir escritórios em diversos países;
- g) a representatividade dos serviços de consultoria para os professores das faculdades e universidades tende a ser cada vez maior.

É certo que o mundo vem passando por grandes transformações e junto delas a atividade de consultoria também sofre influências. Assim, é preciso estar atento às transformações e acompanhar a realidade do mercado.

3.1 Pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização apontando as tendências da consultoria

O Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO) realizou uma pesquisa no ano de 2002 com o objetivo de levantar dados de referência sobre honorários de consultoria, treinamento, palestras/conferências e tendências da consultoria. Foram enviados 3023 questionários via e-mail no período de 15 de junho a 28 de julho de 2002, dos quais retornaram 118.

Com relação à tendência da consultoria, o questionário perguntava se o respondente concordava ou discordava com/das as tendências do mercado de consultoria com relação ao aumento da concorrência, clientes infiéis, erosão do profissionalismo e a pressão por preços mais baixos.

Além disto, o questionário perguntava se os respondentes concordavam ou discordavam com/das as implicações das tendências apontadas com relação a: margens de lucro cada vez menores, qualidade da ética como fator competitivo e custos crescentes do negócio, idade e experiência como requisito de contratação pelos clientes e o uso freqüente de consultores seniores

Assim, a seguir foram analisadas as informações relacionadas à tendência da consultoria, baseada na pesquisa realizada pelo IBCO.

Com relação à concorrência, a tabela 1 aponta que 86% dos respondentes afirmam concordar com o aumento da concorrência na consultoria. Este é um aspecto que demonstra o quanto à atividade de consultoria vem crescendo e conseqüentemente aumentando a concorrência entre os profissionais.

Diante desta situação, surge um importante questionamento relacionado a este gráfico: que fatores de mercado têm sido determinantes para o aumento da concorrência na atividade de consultoria? Seria o desemprego, a mudança na relação entre trabalhador e empresa ou apenas uma nova forma dos profissionais atuarem no mercado? É importante analisar estes aspectos para poder entender esta realidade.

Tabela 1: Aumento da concorrência

AUMENTO DA CONCORRÊNCIA	
Concorda	86%
Discorda	8%
Sem resposta	6%

Fonte: IBCO, (2003).

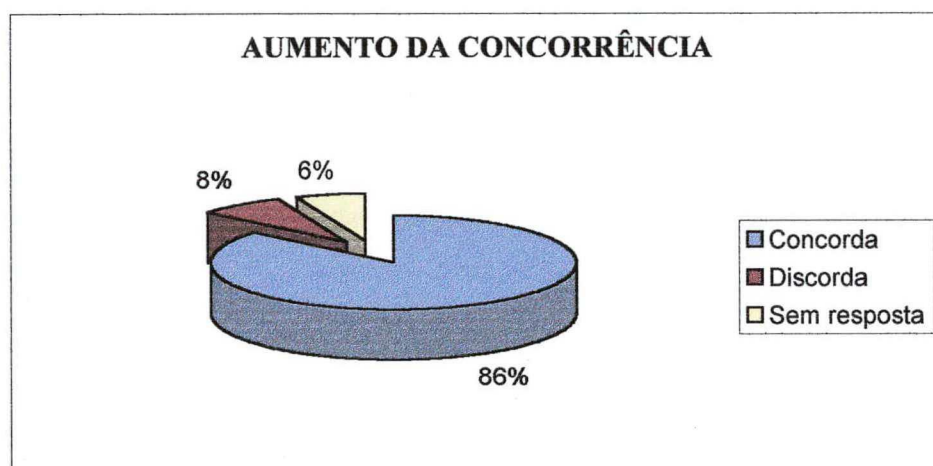


Gráfico 2: Aumento da concorrência

Fonte: IBCO, (2003).

A maioria dos respondentes (47%), conforme o gráfico 3, concorda que os clientes da atividade de consultoria são infiéis. Assim, os profissionais da consultoria devem realizar o seu trabalho da melhor maneira possível para poder tentar garantir que os seus clientes contratem novamente seus serviços quando necessário.

É importante questionar o porquê da existência de clientes infiéis. Será que os clientes estão procurando empresas com preços mais baixos e por isto acabam não se importando com a credibilidade de quem realizou o trabalho?

Tabela 2: Clientes infiéis

CLIENTES INFIÉIS	
Concorda	47%
Discorda	43%
Sem Resposta	10%

Fonte: IBCO, (2003).

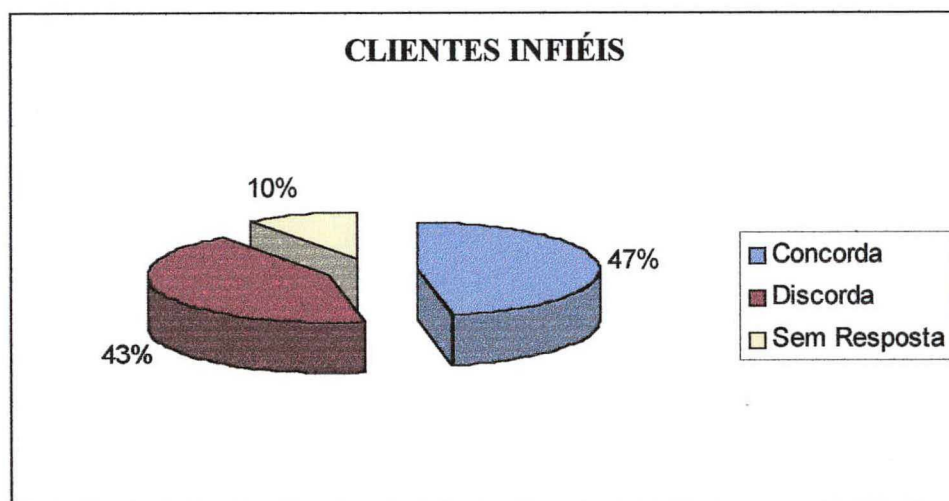


Gráfico 3: Clientes infiéis

Fonte: IBCO, (2003).

Com relação à erosão do profissionalismo, 55% dos respondentes concordam que está havendo uma erosão deste aspecto na atividade de consultoria, 36% discordam e 9% não responderam.

Com a erosão do profissionalismo, como está a competitividade dos profissionais desta área? Será que esta falta de profissionalismo não está afetando a imagem e o trabalho do consultor e conseqüentemente prejudicando a atividade?

Desta forma, os profissionais de consultoria devem buscar alternativas que permitam a fiscalização da atuação dos consultores, para poder garantir a ética no serviço prestado.

Tabela 3: Erosão do profissionalismo

EROSÃO DO PROFISSIONALISMO	
Concorda	55%
Discorda	36%
Sem Resposta	9%

Fonte: IBCO, (2003).

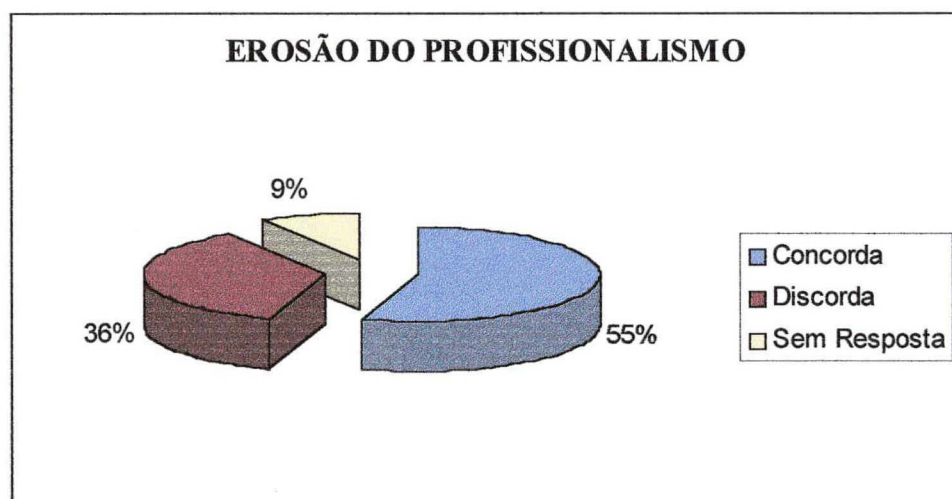


Gráfico 4: Erosão do profissionalismo

Fonte: IBCO, (2003).

Conforme o gráfico 5, a maioria dos respondentes (82%) concorda que existe uma pressão por preços mais baixos no mercado de consultoria. É certo que as empresas vêm a cada dia enfrentando dificuldades financeiras, em função deste mundo globalizado. Assim, a pressão por preços mais baixos em qualquer atividade referente à empresa ocorre como maneira de garantir a competitividade no mercado.

Mas, será que esta pressão por preços mais baixos não está surgindo em função de profissionais que estão estabelecendo preços bem mais baixos aos encontrados no mercado? Ou será que as empresas realmente vêm questionando os preços das consultorias e exigindo custos mais baixos para garantir a sua competitividade? O que isto pode ocasionar ao mercado de consultoria?

É importante observar esta situação para encontrar a verdadeira causa que vem provocando a pressão por preços mais baixos. O mercado de consultores deve estar atento, pois uma ação mal intencionada por parte de alguns pode causar danos a todos que prestam estes serviços.

Tabela 4: Pressão por preços mais baixos

PRESSÃO POR PREÇOS MAIS BAIXOS	
Concorda	82%
Discorda	15%
Sem Resposta	3%

Fonte: IBCO, (2003).



Gráfico 5: Pressão por preços mais baixos
Fonte: IBCO, (2003).

Como é possível perceber na tabela abaixo, 77% dos respondentes concordam que existe a necessidade de ter margens de lucro cada vez menores no trabalho de consultoria, 19% discorda e 4% não respondeu. Para poder garantir preços mais baixos, o consultor acaba tendo que diminuir a sua margem de lucro. Isto porque, esta é uma alternativa para que este profissional continue realizando serviços para as empresas que necessitarem.

O que vem causando esta redução das margens de lucro? Será que esta situação vem ocorrendo em função de uma concorrência desleal ou o poder aquisitivo das empresas que contratam estes serviços diminuiu?

Este aspecto deve ser analisado a fim de detectar o problema e buscar solucioná-lo com o intuito de não prejudicar o mercado da consultoria empresarial.

Tabela 5: Margens de lucro cada vez menores

MARGENS DE LUCRO CADA VEZ MENORES	
Concorda	77%
Discorda	19%
Sem Resposta	4%

Fonte: IBCO, (2003).

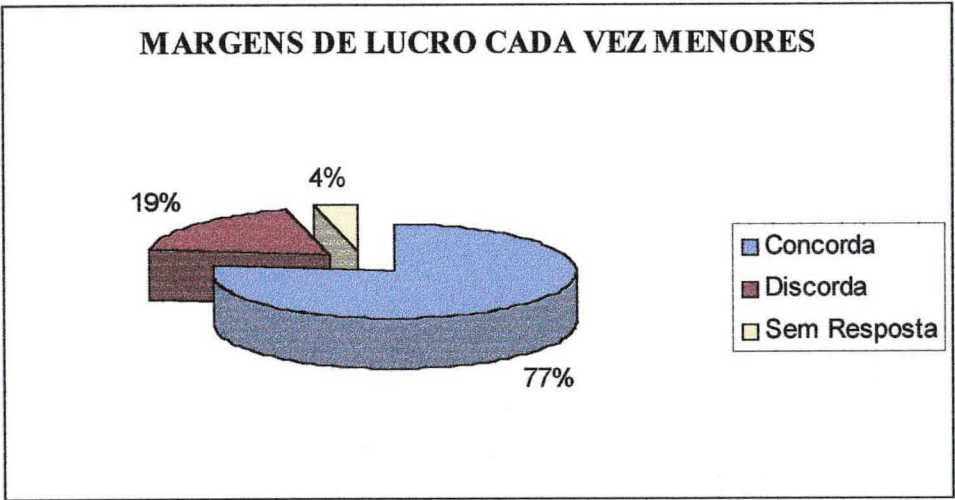


Gráfico 6: Margens de lucro cada vez menores
Fonte: IBCO, (2003).

Com relação aos custos dos negócios, 48% dos respondentes concorda com o crescimento dos custos dos negócios na atividade de consultoria. Mas, o que vem contribuindo para o aumento do custo? Desta forma, os consultores devem estar atentos a estes números, pois como já foi visto, os clientes estão buscando preços cada vez menores. Os consultores devem prestar atenção nos seus custos para poder garantir a sua competitividade no mercado.

Tabela 6: Custos crescentes dos negócios

CUSTOS CRESCENTES DOS NEGÓCIOS	
Concorda	48%
Discorda	41%
Sem Resposta	11%

Fonte: IBCO, (2003).

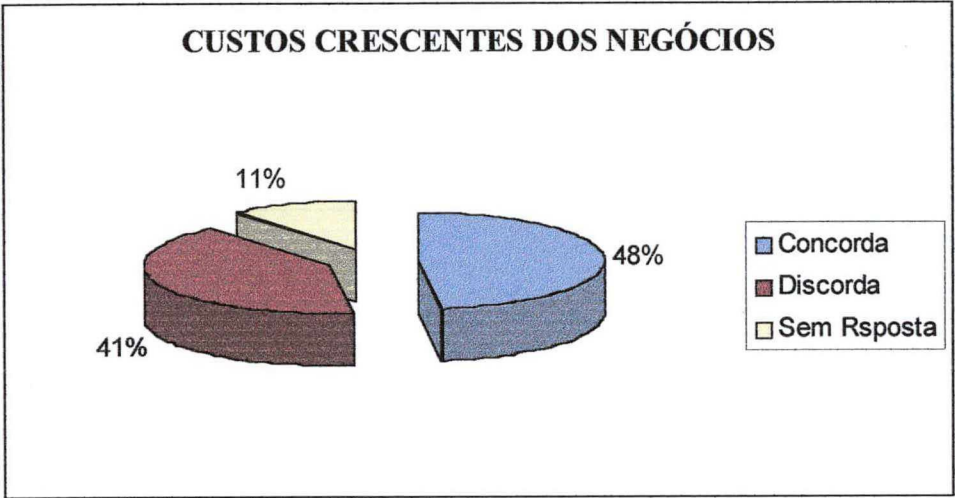


Gráfico 7: Custos crescentes dos negócios

Fonte: IBCO, (2003).

A maior parte dos respondentes (80%) concorda que a qualidade e ética são fatores competitivos. Assim, o profissional de consultoria deve estar atento a estas características e procurar cultivá-las, para que possa estar no mercado de trabalho com serviços de qualidade e com ética, garantindo a sua competitividade.

Mas, será que a ética está realmente presente na atividade de consultoria? Como visto, não existe nenhuma associação que controle esta atividade. Desta forma, será que os profissionais estão buscando manter a qualidade exigida e a ética necessária ao atuar como consultor?

Manter a qualidade e a ética no trabalho de consultoria é muito importante, pois esta é a forma de transmitir ao cliente credibilidade. Na falta destes dois aspectos o trabalho não atinge a sua finalidade.

Tabela 7: Qualidade e ética como fatores competitivos

QUALIDADE E ÉTICA COMO FATORES COMPETITIVOS	
Concorda	80%
Discorda	10%
Sem Resposta	10%

Fonte: IBCO, (2003).

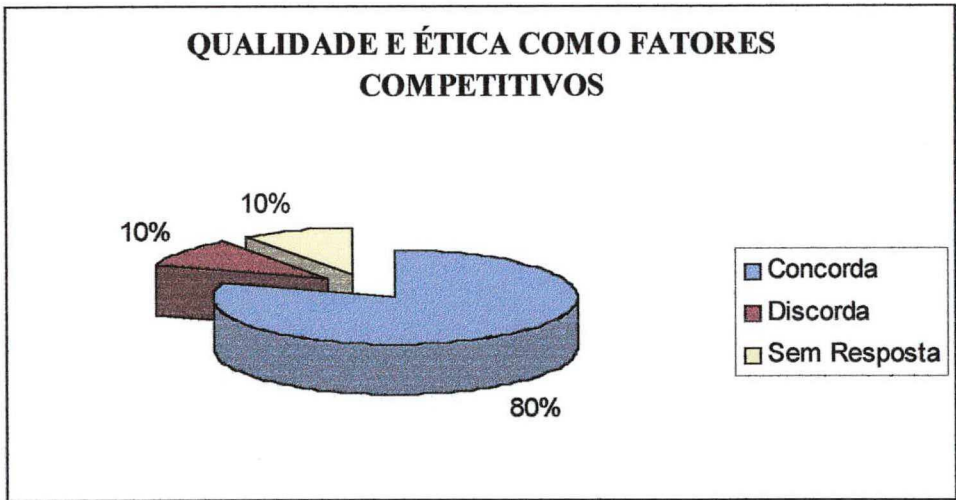


Gráfico 8: Qualidade e ética como fatores competitivos

Fonte: IBCO, (2003).

Conforme gráfico 9, dos respondentes, 48% concorda que os clientes têm como requisitos de contratação a idade e experiência, 42% discorda e 10% não respondeu. Assim, é preciso que os profissionais mais jovens estejam atentos a este aspecto para poder adquirir alguns requisitos que transmitam confiança, responsabilidade e experiência para os clientes.

Mas, quais características que um jovem consultor deve ter para poder se diferenciar de um profissional sênior? O que ele pode realizar para adquirir uma maior credibilidade perante aos seus clientes?

É certo que a consultoria empresarial é uma nova alternativa de trabalho no mercado. Entretanto, faz-se necessário observar suas características e buscar alcançá-las, a fim de poder participar de forma competitiva deste mercado de trabalho.

Tabela 8: Idade e experiência como requisito de contratação pelos clientes

IDADE E EXPERIÊNCIA COMO REQUISITO DE CONTRATAÇÃO PELOS CLIENTES	
Concorda	48%
Discorda	42%
Sem Resposta	10%

Fonte: IBCO, (2003).

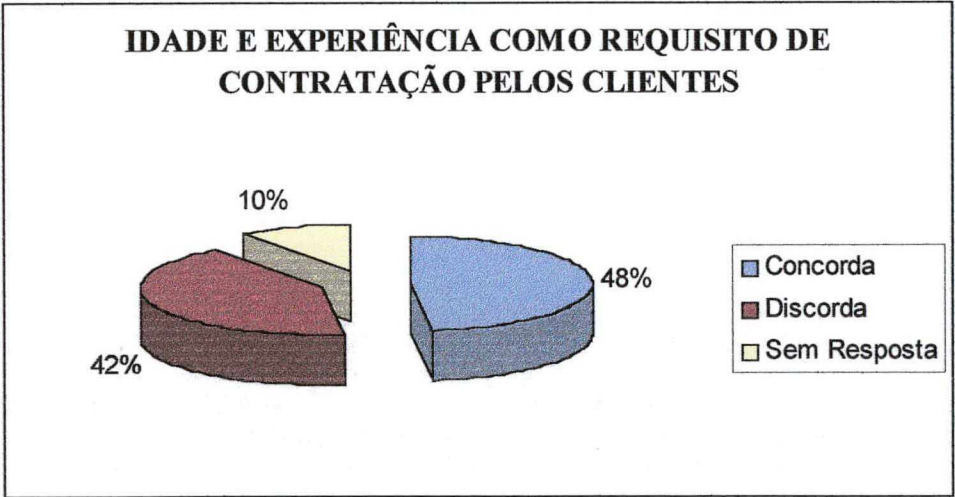


Gráfico 9: Idade e experiência como requisito de contratação pelos clientes

Fonte: IBCO, (2003).

Como é possível perceber abaixo, 48% dos respondentes concordam que na atividade de consultoria está crescendo o uso de consultores seniores. Os consultores seniores possuem mais credibilidade dos clientes, pois eles na sua maioria, carregam diferentes experiências que podem vir a contribuir de maneira mais específica com a solução dos problemas das empresas.

Assim, diante desta realidade, como que a consultoria pode ser uma nova alternativa de trabalho para os jovens?

Tabela 9: Uso crescente de consultores seniores

USO CRESCENTE DE CONSULTORES SENIORES	
Concorda	48%
Discorda	42%
Sem Resposta	10%

Fonte: IBCO, (2003).

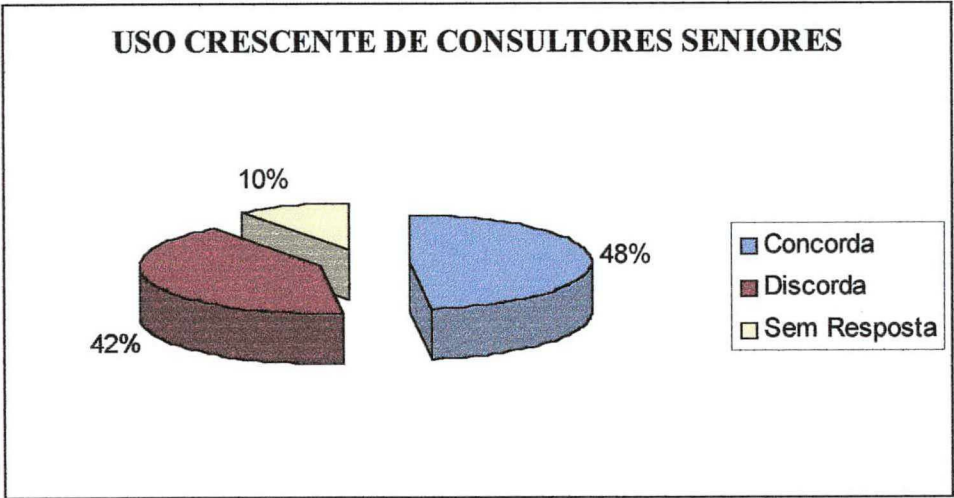


Gráfico 10: Uso crescente de consultores seniores
Fonte: IBCO, (2003).

4 O MERCADO DA CONSULTORIA EMPRESARIAL

A consultoria empresarial é um serviço oferecido a uma determinada empresa com o objetivo de detectar problemas e buscar soluções que auxiliem no desenvolvimento da organização. Assim, para entender o mercado da atividade de consultoria empresarial, faz-se necessário destacar as características e importância dos serviços.

Conforme Nickels e Wood (1999, p.162),

serviços são produtos intangíveis, como conserto de automóveis e preparação de declaração de imposto de renda, que oferecem benefícios financeiros, cosméticos, de saúde ou outros que satisfazem as necessidades dos consumidores.

Assim, serviços podem se enquadrar em diversas esferas das organizações. Slack et al (1996, p.42) considera que, embora haja bens puros e serviços puros, a maioria das operações “produz um composto dos dois”. Empresas com foco em produção de bens utilizam serviços facilitadores como a assistência técnica dos produtos vendidos. Por outro lado, Slack et al (1996, p. 42) afirma que “o restaurante é tanto uma operação de produção, que produz alimentos, quanto um fornecedor de serviços como sugestões, ambiente e atividades relacionadas a servir comida”.

Os serviços estão cada vez mais fazendo parte da realidade econômica do Brasil. Em Santa Catarina, por exemplo, os serviços ocupam 39,3% da realidade econômica do estado, contra 43,2% da indústria e 17,5% da Pecuária/Agricultura. Percebe-se que os serviços estão presentes nas atividades econômicas do estado em um número expressivo, aparecendo quase que em mesma porcentagem que a indústria (ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO, 2002).

Corrêa e Giansi (1998) apontam algumas das principais características dos serviços. O primeiro aspecto é que os serviços são intangíveis. Não podendo ser tocado e possuído, é difícil verificar o resultado, a qualidade do serviço. Verificar estes aspectos só é possível depois da compra do mesmo.

Outra característica é que os serviços não podem ser estocados como os bens, mas podem ser programados. Enquanto há certa facilidade em programar tarefas, controlar e programar a produção, o ritmo de trabalho nas indústrias pode ser melhor do que nas prestadoras de serviços. Por exemplo, é difícil prever a quantidade de consultorias que serão realizadas num determinado mês.

Os serviços são realizados e consumidos simultaneamente, e como sua demanda é variável, há necessidade de flexibilidade, exigindo muito do prestador que mantém contato

com o cliente no momento da execução do serviço. Serviços estão intrinsecamente ligados a clientes, não existem sem eles. Por isto, segundo Martins e Laugen (1998, p.416), “é essencial a identificação clara dos clientes para que se identifique o serviço que é desejado”.

Nelson (apud EVRARD; RODRIGUES 2002) defende que os clientes procuram informações de preço e qualidade antes de comprar um produto. Os autores, de forma geral, apresentam elementos de desempenho que precisam ser considerados para a qualidade de um serviço: confiabilidade, cortesia, comunicação, entender as necessidades do cliente, utilidade, credibilidade, segurança, rapidez e aspectos visíveis. Embora determinado cliente dê mais importância a um aspecto do que outro, todos merecem atenção. Executar ou entregar um serviço errado, fora do prazo combinado, com pessoas inadequadas, sem condições de uso ou algo danificado, com certeza fará o cliente procurar outra empresa que esteja disposta a fornecer o que ele deseja, dentro de padrões aceitáveis.

A consultoria empresarial faz parte desta realidade. Todas as atividades que compõem o produto da consultoria como o contato com o cliente, a elaboração do pré-diagnóstico, realização do orçamento, aprovação do contrato, investigação e análise dos fatos e implementação das recomendações, devem ser planejadas e bem executadas para proporcionar aos clientes um serviço diferenciado e assim, garantir a qualidade do produto.

Com relação ao mercado da consultoria empresarial, obter informações sobre a sua realidade é extremamente difícil. Isto porque, esta atividade tem uma abrangência muito grande e um mercado informal enorme, o que acaba dificultando o registro de dados reais sobre o número de empresas e o seu faturamento.

Netz (2003, p.1) afirma que com relação ao faturamento das empresas de consultoria, “Só em 1995, segundo estimativas da publicação americana Consultants News, os negócios de consultoria renderam 40 bilhões de dólares mundo afora, 16% mais do que o registrado no ano de 1994”. Segundo este mesmo autor, não existem estudos precisos com relação ao mercado da consultoria no Brasil, entretanto alguns cálculos indicam que as cifras envolvidas podem chegar a 600 milhões de dólares.

Um outro aspecto importante no mercado da consultoria empresarial é saber trabalhar com dois novos desafios presentes nesta atividade: reter seus talentos e descobrir novas formas de gerar receitas (CORREA, 2003).

Segundo Netz (2003), as empresas estão enfrentando a dificuldade de reter seus talentos. A perda de pessoal capacitado repercute sobre o nível do serviço prestado e esta é uma das coisas que vem preocupando e muito o setor.

Netz (2003) afirma que para reter os talentos na organização é necessário observar três aspectos. Primeiro é preciso oferecer oportunidades para que o trabalhador possa desenvolver a sua carreira. Em segundo lugar, é importante dar ao profissional algum tipo de participação no negócio. O terceiro ponto importante é proporcionar um ambiente estimulante, pois isto tende a gerar um alto grau de satisfação dos funcionários.

Além de buscar reter os talentos, as empresas de consultoria ainda enfrentam a tarefa de descobrir novas formas de aumentar as suas receitas para poder aumentar seus serviços e conseqüentemente os seus negócios (NETZ, 2003).

Uma das alternativas para tentar solucionar estes dois desafios é fazer com que as empresas de consultoria mergulhem no universo digital. Isto porque, quase 60% dos serviços oferecidos pelas empresas de consultoria em 2003 terão componentes de comércio eletrônico ou realizarão projetos relacionados à rede (CORREA, 2003).

Além destes desafios, as empresas precisam estar atentas à crise de credibilidade que vem acontecendo no mercado de consultoria. Segundo Jacomino (2003, p.1) “Um dos maiores responsáveis por iniciar o abalo na confiança do mercado é o caso Enron-Arthur Andersen, seguido pela crise na WorldCom, Kmart, Xerox, Swiss Air e Vivendi”. A Andresen está respondendo a um processo na justiça, pois destruiu documentos irregulares da sua cliente Enron.

O problema encontrado no caso da Enron e nos outros que apareceram posteriormente acabaram fazendo com que as empresas de consultoria tivessem a sua credibilidade questionada pelos possíveis clientes. Esta situação acabou prejudicando de forma direta o trabalho das empresas de consultoria.

Como é possível perceber, é difícil obter informações estatísticas sobre a área de consultoria. Além disto, o mercado das empresas de consultoria vem enfrentando novos desafios que devem ser analisados e solucionados. Desta forma, as empresas estarão percebendo a nova realidade do mercado e assim poderão garantir a competitividade e seu lugar no mercado.

4.1 O mercado da consultoria empresarial em Florianópolis

A consultoria empresarial é um serviço que busca atender as necessidades das empresas, quando assim for solicitado por meio de aconselhamento ou proposição.

Como já mencionado no trabalho, a atividade de consultoria gera um grande faturamento em todo o mundo. Existem várias empresas e pessoas que prestam este tipo de

serviço para auxiliar organizações que desejam algum aconselhamento sobre um determinado assunto.

Em Florianópolis existem muitas empresas e pessoas que atuam na atividade de consultoria. Entretanto, poucas são as informações registradas em livros e os dados estatísticos referentes a esta atividade são praticamente inexistentes.

Obter informações sobre o mercado da consultoria empresarial em Florianópolis não é tarefa fácil. Existem alguns aspectos que contribuem para esta situação de pouca informação.

Na atividade de consultoria, por exemplo, não existe nenhuma associação ou órgão em Florianópolis responsável pela orientação ou regulamentação da atividade, o que acaba dificultando o registro das informações.

Além disto, as informações relacionadas aos trabalhos da atividade de consultoria como número de empresas, faturamento médio anual, não são registradas. Isto porque, o serviço de consultoria pode ser realizado por qualquer pessoa que tenha capacidade e qualificação para executar o determinado trabalho.

Assim, sem uma associação para controlar as atividades e a possibilidade de qualquer pessoa poder realizar uma consultoria, acaba prejudicando o registro das informações.

Desta forma, a autora deste trabalho buscou informações sobre o mercado da consultoria empresarial de Florianópolis em locais como a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), no Serviço de apoio à micro e pequenas empresas (SEBRAE), na Receita Federal e na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC).

Destes locais, poucos tinham informação sobre o mercado da consultoria empresarial. Os únicos dados obtidos foram basicamente com relação à quantidade de empresas existentes em Florianópolis.

Além destes locais, a autora buscou informações sobre a atividade de consultoria nas fundações da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Isto porque, as fundações das universidades realizam várias atividades, dentre elas, a consultoria. Assim, entrevistando profissionais que trabalham nas fundações, foi possível conhecer alguns aspectos adicionais sobre a realidade do mercado da consultoria em Florianópolis.

A seguir, serão apresentadas as informações obtidas com relação à atividade de consultoria empresarial em Florianópolis nos locais acima mencionados. Desta forma, será possível conhecer e entender alguns aspectos adicionais relacionados à realidade desta atividade.

4.1.1 Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

Para obter algumas informações sobre a atividade de consultoria, foi realizada uma entrevista na FIESC com o coordenador de unidade de desenvolvimento regional e setorial do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), Fernando, abordando assuntos como: a relação que o IEL mantém com a atividade de consultoria, os tipos de consultoria mais realizados no IEL, as habilidades que um consultor deve ter para prestar serviços de consultoria e a forma como preço da consultoria é calculado.

Segundo Fernando, apenas 5% das pessoas que trabalham no IEL são funcionários do Instituto. O restante dos profissionais é terceirizado. Estes profissionais terceirizados são contratados quando o IEL não tem colaboradores que sejam capazes de realizar um determinado serviço. As atividades que são mais frequentemente terceirizadas no IEL são de assistência técnica, consultoria e materiais, evidenciando portanto, o caráter da especialização produtiva.

Assim, a única relação que o Instituto Euvaldo Lodi mantém com a atividade de consultoria é a contratação de consultores terceirizados para realizar trabalhos de consultoria para o IEL. Ou seja, não existe a contratação de um funcionário de consultoria para a empresa, mas a contratação de um “terceiro” para realizar uma atividade de consultoria.

Quando o IEL detecta a necessidade de admitir profissionais em áreas específicas para realizar os serviços de consultoria, não precisa fazer licitação.

As consultorias são realizadas abordando assuntos relacionados às indústrias, sendo especializadas frequentemente na área de gestão empresarial, desenvolvimento, aplicação de ferramentas, diagnósticos e avaliação das indústrias. Os profissionais que são contratados para executar o serviço de consultoria devem ter habilidades para solucionar problemas relacionados à indústria.

Para verificar se a pessoa que está sendo contratada apresenta o perfil ideal para realizar a consultoria, existem 17 passos que auxiliam o IEL neste processo. Seguindo as instruções do Instituto, as etapas necessárias são: definir os requisitos da consultoria a ser contratada, identificar a consultoria, identificar se o consultor pertence à lista de consultores homologados do IEL/SC, agendar entrevista, realizar entrevista, checar a referência, verificar se o candidato foi aprovado, negociar a contratação, verificar se houve acordo entre as partes, firmar contrato/convênio ou ordem de serviço, cadastrar o consultor, negociar e assinar ordem de serviço, monitorar a execução do serviço, avaliar o consultor, verificar se a consultoria mostrou-se satisfatória, tomar providências e arquivar.

Com relação ao preço estabelecido da consultoria, o IEL leva em consideração o escopo do trabalho e a experiência comprovada do consultor. Após estas considerações, são calculados os custos do trabalho como transporte, alimentação, hospedagem e materiais operacionais. Definidos os custos, é acrescentado uma porcentagem de margem de lucro, a qual é estabelecida pelo IEL, e assim, é definido o preço final do trabalho de consultoria.

Fernando ainda mencionou que o IEL não apresenta nenhum registro das informações relacionadas ao número de contratos e volume financeiro transacionados nas atividades de consultoria realizadas nos anos de 2002 e 2003. Além disto, não foi disponibilizada a lista dos consultores cadastrados no IEL pois havia necessidade de sistematizar as informações e as pessoas responsáveis por este serviço não tinham disponibilidade de tempo para realizá-lo.

Através da entrevista realizada no IEL, foi possível perceber que este instituto não apresenta nenhuma informação específica sobre a atividade de consultoria empresarial em Florianópolis. As únicas informações disponíveis foram com relação a esta atividade realizada pelos profissionais externos para o instituto.

4.1.2 Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de Santa Catarina

O SEBRAE de Santa Catarina disponibilizou alguns artigos sobre consultoria empresarial, mas não tinha nenhuma informação sobre o mercado desta atividade em Florianópolis. A única informação disponível era um cadastro com 39 consultores credenciados no SEBRAE. As empresas e os consultores que participam deste cadastro serão listados abaixo com suas respectivas áreas de atuação:

CONSULTORES CREDENCIADOS DO SEBRAE		
EMPRESA	CONSULTOR	ÁREAS DE ATUAÇÃO
ADCOMEX	Vanete Siewert	Des. Set. Regional
WOLF	Augusto Wolf Jr.	Recursos Humanos
WOLF	Giuliano Barbato	Planejamento Empresarial
CONTAT	Ana Lúcia de Liz Vieira	Turismo, Artesanato
OPPORTUNUM	Maria Gorete Hoffmann	Des. Set. Regional

CONSULTORES CREDENCIADOS DO SEBRAE		
EMPRESA	CONSULTOR	ÁREAS DE ATUAÇÃO
LCS	Luis Carlos Salenave	Finanças, Custos, Planejamento Empresarial
MENDES IATA	Cristiane Iata	Produção, Produto, Qualidade, Cooperativismo e Associativismo
MK	Marcos Koiti Nishiioka	Finanças, Custos, Produção, Produto e Qualidade
MO	Marcio de Oliveira	Marketing e Vendas
SOARES FLOR	Fabio Roberto Flor	Custos e Finanças
COOTRAGEL	Paulo Rebeschini	Des. Set. Regional
FERREIRA & LOPES	Marcelo Ferreira	Turismo, Artesanato
COOTRAGEL	Renato Botter Maio	Marketing e Vendas
COOTRAGEL	Carlos Guzzo da Cruz	Custos, Finanças e Planejamento Empresarial
FETESC	Paulo Vitor Tavares	Marketing e Vendas
COOTRAGEL	Rogério Porta	Des. Set. Regional
COOTRAGEL	Wagner João Conti	Produção, Produto e Qualidade
COOTRAGEL	Célia Maria Jardim Nunes	Recursos Humanos
COOTRAGEL	Carlos Armando Gutschow	Produção, Produto e Qualidade
G.S TELLES	Geraldo Telles	Finanças, Custos, Marketing, Vendas
COOTRAGEL	Cinthia Barbosa da Costa	Turismo, Artesanato
COOTRAGEL	Sylloas Ubaldo Bandeira	Planejamento Empresarial, Finanças e Custos
COOTRAGEL	Maria Terezinha Medeiros	Recursos Humanos, Empreendedorismo e Liderança
MARGUS	Marcelo Wolowski	Finanças, Custos, Planejamento Empresarial
COOTRAGEL	Jose da Silva	Empreendedorismo Liderança e Tecnologia

CONSULTORES CREDENCIADOS DO SEBRAE		
EMPRESA	CONSULTOR	ÁREAS DE ATUAÇÃO
ELO	Ewerson Wiethorn	Finanças, Custos e Planej. Empresarial
STRATUS	Juliano Keller Alves	Produção, Produto e Qualidade
SEVDILA	Aldilau Nunes Machado	Marketing e Vendas
COOTRAGEL	Alfredo Maurício Neto	Recursos Humanos
COOTRAGEL	Patrício Francisco da Silva	Planejamento Empresarial
MARQUES DA SILVA	Marcus de Souza da Silva	Des. Set. Regional
B & B	Irineu Berezanski	Finanças, Custos, Marketing, Vendas e Planej. Empresaial
FERREIRA & WALTRICK	Clóvis Ferreira	Associativismo e Cooperativismo
AGAPE	Marcus Durval Breda	Marketing e Vendas
AGAPE	Norberto Gassenferth Jr.	Finanças, Custos e Legislação aplicada à MPE
FARAH	Rycharde Farah	Legislação Aplicada a Micro Pequena Empresa
FARAH	Alexandre Gomes	Legislação Aplicada a Aplicada a Micro Pequena Empresa
FARAH	Anselmo Livramento	Legislação Aplicada a Aplicada a Micro Pequena Empresa
SERVICE & QUALITY	Aglair Nunes Fernandes	Produção, Produto e Qualidade

Quadro 2: Consultores credenciados do SEBRAE

Fonte: SEBRAE

Através deste cadastro de consultores, o SEBRAE orienta as pessoas e empresas que desejam contratar uma consultoria. Desta forma, os interessados podem entrar em contado com estes consultores e contratar os serviços específicos para atender as suas necessidades.

Assim, percebe-se que o SEBRAE não apresenta nenhuma informação específica sobre o mercado da consultoria empresarial em Florianópolis. A única contribuição para o trabalho foi à listagem de cadastro de consultores e suas respectivas empresas.

4.1.3 Receita Federal

A Receita Federal tem o registro de todas as empresas que funcionam legalmente no Brasil. Este órgão, classifica as empresas conforme a atividade econômica que estas realizam através do código CNAE (Classificação Nacional da Atividade Econômica). Através deste código é possível obter a classificação da atividade econômica de cada empresa. Assim, com relação à atividade de consultoria, existem códigos diferentes dependendo da área de atuação da organização. Veja abaixo:

Tabela 10: Classificação Nacional da Atividade Econômica

CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DA ATIVIDADE ECONÔMICA	
CÓDIGO	Descrição CNAE
6719-9	Consultoria em investimentos financeiros; serviços de
6720-2	Auditoria e consultoria atuarial
6720-2	Consultoria atuarial
7210-9	Consultoria em hardware
7210-9	Consultoria em software
7210-9	Consultoria em hardware
7210-9	Consultoria em programas de informática
7210-9	Consultorias em sistemas de Informática
7416-0	Consultoria para administração de empresas
7416-0	Consultoria em esportes
7416-0	Consultoria em antropologia empresarial
7416-0	Consultoria na área de economia
7420-9	Engenharia de transporte; consultoria de
7420-9	Consultoria em engenharia civil, naval, elétrica, hidráulica
7420-9	Consultoria na área de engenharia civil
7499-3	Consultoria de comércio exterior

Fonte: Receita Federal, (2003)

Com o intuito de obter algumas informações sobre a atividade de consultoria empresarial em Florianópolis, foi realizada uma entrevista com Sandro, Chefe da Arrecadação da Receita Federal.

Conforme o entrevistado, existem 1.367 empresas de Consultoria para administração de empresas no Estado de Santa Catarina e destas, 288 estão em Florianópolis. Este número revela a quantidade de empresas de consultoria para administração de empresa que estão atuando legalmente no mercado de Santa Catarina neste ano de 2003.

Entretanto, estes números registrados na Receita Federal com relação à quantidade de empresas de consultoria acabam muitas vezes sendo “íreais”. Segundo Sandro, a Consultoria é um dos ramos que a Receita Federal tem mais dificuldade de controlar os impostos. Isto porque, por se tratar de um serviço, muitas pessoas trabalham na realização de consultorias sem divulgar estas informações para o governo. O mercado de consultoria é muito amplo e também muito informal, o que acaba dificultando o controle e fiscalização das atividades.

Sandro afirma que o serviço de consultoria pode ser prestado por qualquer pessoa e não necessariamente por uma empresa. Assim, muitos diretores de empresas aposentados, professores, administradores com experiência, dentre outros profissionais, acabam realizando a atividade de consultoria informalmente, sonegando informações para o governo.

Com relação à movimentação financeira existente legalmente da atividade de consultoria, Sandro não pôde disponibilizar nenhuma informação. Isto porque, segundo ele, estas são informações confidenciais e não podem ser repassadas para pessoas que não estejam relacionadas a atividades da Receita Federal.

Assim, de acordo com as informações fornecidas pela Receita Federal, foi possível conhecer a quantidade de empresas de consultoria para administração de empresas que existem em Florianópolis, bem como entender a realidade desta atividade através da visão de um funcionário que participa das funções relacionadas às empresas de consultoria neste órgão.

4.1.4 Junta Comercial do Estado de Santa Catarina

A JUCESC disponibilizou a quantidade de empresas registradas na atividade de consultoria baseada no código CNAE da Receita Federal. Abaixo segue a tabela com a relação destas empresas:

Tabela 11: Quantidade de empresas de consultoria

QUANTIDADE DE EMPRESAS DE CONSULTORIA		
CÓDIGO	DESCRIÇÃO CNAE	QUANTIDADE DE EMPRESAS
6719-9	Consultoria em investimentos financeiros; serviços de	96
6720-2	Auditoria e consultoria atuarial;	195
7210-9	Consultoria em Hardware; Consultoria em software; Consultoria em programas de informática, Consultorias em sistemas de informática	497
7416-0	Consultoria em esportes; Consultoria em antropologia empresarial; Consultoria na área de economia; Consultoria de comércio exterior	779

Fonte: Junta Comercial do Estado de Santa Catarina

Como é possível perceber, conforme a listagem fornecida pela JUCESC, até o mês de maio de 2003 foram registradas 1.567 empresas de consultoria em Florianópolis, sendo que o número mais expressivo é o código CNAE 7416-0, onde estão presentes as empresas relacionadas à área de administração, economia, esporte, antropologia e comércio exterior.

Através da JUCESC, foi possível conhecer a quantidade de empresas de consultoria registradas em Florianópolis. Contudo, estas informações só foram disponibilizadas levando em consideração o código CNAE, não existindo a possibilidade de conhecer a quantidade de empresas baseada apenas na atividade final prestada.

4.1.5 As fundações

As Instituições de Ensino Superior (IES) tem como objetivo a busca continua da excelência nas várias dimensões do ensino. Estas instituições também procuram estar ligadas aos vários segmentos e espaços do seu entorno sócio-econômico. Este entorno é alimentado por fluxos de conhecimentos que envolvem as escolas públicas, escolas privadas, órgãos do

governo, empresas e empreendedores, entidades comunitárias, do terceiro setor, institutos de pesquisa do país e do exterior.

Para contribuir com a interação entre a universidade e o meio externo, segundo Cavalcanti (2003, p.1), “as universidades criaram centros interdepartamentais, núcleos de apoio à pesquisa, núcleos de apoio à cultura e extensão, as empresas juniores, incubadoras de empresas, fundações de apoios, e outros meios de cooperação”.

Resende (1997, p. 21) afirma que:

fundação pode ser definida como uma instituição de caráter social, criada e mantida por iniciativa particular ou do Estado, com finalidades filantrópicas, educacionais, assistenciais, culturais, científicas ou tecnológica, tendo, como fundamento de sua existência, um patrimônio destinado a um fim.

Conforme Führer; Führer (1999, p.27),

Fundação é a pessoa jurídica composta por um patrimônio juridicamente personalizado, destacado pelo seu fundador, ou fundadores, para uma finalidade específica. Não tem proprietário, nem titular, nem sócios ou acionistas. Consiste apenas num patrimônio destinado a um fim, dirigido por administradores ou curadores, na conformidade de seus estatutos.

Conforme Resende (1997, p.38), as fundações “não poderão objetivar lucros ou rendimentos para quem institui a entidade ou para quem venha administrá-la”. Ou seja, uma fundação não poderá ter como objetivo lucro, mas não quer dizer que na execução das suas atividades a fundação não persiga fins lucrativos. Isto porque, para manter a fundação e investir em novos recursos e tecnologias ela precisa ter um lucro.

As fundações são criadas pela própria universidade por decisão do Conselho Superior. A finalidade das fundações nas universidades é apoiar o desenvolvimento de projetos de pesquisa, ensino, científico e tecnológico. Cavalcanti (2003, p.1) afirma que as fundações:

têm como principal missão a colaboração com a própria universidade. Desempenham um papel importante no processo de interação com a Comunidade, e contribuem com o desenvolvimento da região onde estão inseridas. Assim, estas fundações apóiam as universidades públicas, promovendo e gerenciando projetos de ensino, pesquisa e extensão, sem deixar de apoiar a manutenção do ensino público, gratuito e de qualidade.

Para Schwartzman (2003), as fundações além de trazerem recursos para dentro da universidade, proporcionam aos professores benefícios financeiros similares aos proporcionados pelas instituições privadas.

Os recursos privados adquiridos pelas fundações são utilizados para fim público na universidade. Conforme Cavalcanti (2003, p.1), “Os recursos oriundos das parcerias, gerenciados pelas fundações continuam sendo investidos nas universidades”. Conforme este autor, em várias universidades públicas do Brasil, muitos laboratórios de pesquisas são construídos e equipados com os recursos obtidos pelas fundações, contribuindo assim, para o desenvolvimento dos acadêmicos.

É certo que, através das fundações, as universidades conseguem adquirir mais recursos financeiros para que estes sejam investidos na infra-estrutura da instituição e assim, garantam o desenvolvimento de pesquisas e conhecimentos na vida acadêmica. Além disto, através da prestação de serviços para a sociedade, é possível ensinar e aprender ao mesmo tempo. Outro ponto que deve ser destacado é que as fundações proporcionam uma alternativa para incrementar o salário dos professores, que realizando trabalhos para as fundações, recebem uma participação financeira por isto.

Na UFSC existem 5 fundações: Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas (FEPESE), Fundação e Ensino de Engenharia de Santa Catarina (FEESC), Fundação José Boiteux e a Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). A seguir, serão mencionadas informações referentes a cada uma destas fundações, com exceção da fundação CERTI que é uma instituição que realiza pesquisas e desenvolvimento tecnológico com foco em negócios, produtos e serviços em tecnologia da informação.

a) Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)

A FAPEU é uma empresa privada, sem fins lucrativos, que foi instituída pela UFSC, com o intuito de apoiar as atividades de pesquisa, ensino e extensão que são realizadas na universidade.

A missão desta fundação é “Promover o desenvolvimento científico, tecnológico e social, através do apoio à comunidade universitária da Universidade Federal de Santa Catarina”.¹

b) Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas (FEPESE)

A FEPESE é uma sociedade civil, sem fins lucrativos. Foi fundada em 1977, por setenta professores da UFSC das áreas de administração, economia e ciências contábeis. Esta fundação surgiu com o objetivo de coordenar e executar pesquisas, realizar trabalhos

¹ Informação obtida na Internet. [Http://www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 21/05/03.

comunitários e aperfeiçoar o desenvolvimento dos alunos e professores do Centro Sócio Econômico.²

c) Fundação e Ensino de Engenharia de Santa Catarina (FEESC)

A FEESC é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos. Esta é uma fundação de apoio a UFSC, que tem como objetivo promover a realização de projetos de pesquisa e de extensão para os estudantes da universidade.

A missão da FEESC é “Promover o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social, por meio da pesquisa, do ensino e da transferência do conhecimento.”³

d) Fundação José Boiteux

A fundação José Boiteux é uma entidade jurídica sem fins lucrativos, e foi fundada em 1958 por dezoito professores da antiga Faculdade de Direito de Santa Catarina. Esta fundação tem como objetivos promover o desenvolvimento acadêmico de alunos e professores do curso de Direito, bem como realizar atividades e pesquisas que integrem a universidade e a sociedade.⁴

Além destas fundações da UFSC, existe em Florianópolis, a Fundação de Estudos Superiores em Administração e Gerência (FESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

A FESAG é uma sociedade civil, sem fins lucrativos. Esta fundação surgiu em 1987 por iniciativa de professores e técnicos do Centro de Ciências da Administração da UDESC.

Esta fundação tem como objetivos contribuir para o desenvolvimento da sociedade catarinense na área da educação, bem como prestar serviços de pesquisa e consultoria à sociedade.⁵

As fundações desenvolvem diferentes tipos de atividades: promoção de cursos, seminários, palestras, realização de concursos públicos, prestação de serviço de assessoria, apoio a bolsas de estudo e pesquisas, consultorias, participação na elaboração e gestão de projetos técnico-científicos, culturais, artísticos e esportivos, dentre outros. Assim, como o serviço de consultoria faz parte das atividades prestadas pelas fundações, faz-se necessário entender e buscar informações sobre como funcionam as consultorias em cada uma das fundações mencionadas.

² Informação obtida na Internet. [Http://www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 21/05/03.

³ Informação obtida na Internet. [Http://www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 21/05/03.

⁴ Informação obtida na Internet. [Http://www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 21/05/03.

⁵ Informação obtida na Internet. [Http://www.fesag.br](http://www.fesag.br). Acesso em 21/05/03.

4.1.5.1 As Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina e a atividade de consultoria

Na UFSC, a atividade de consultoria tem suas regras estabelecidas pela Resolução 005/Cun/98.⁶ Nesta resolução estão as normas que regulamentam a extensão universitária e a concessão de bolsas de extensão, como é possível ver em anexo.

Uma fundação pode realizar uma consultoria de duas formas: uma empresa pode entrar em contato com a fundação e pedir a realização de uma consultoria e a fundação procura um professor apto para realizar o projeto ou o professor vai até uma fundação e menciona que uma empresa pediu para que ele preste um serviço de consultoria para ela.

Entretanto, para que um professor com dedicação exclusiva da UFSC possa realizar uma consultoria, é necessário que ele passe por três etapas: preencha documento do seu departamento, registre sua atividade no Departamento de Apoio à Extensão (DAEX) e procure uma das fundações da universidade.

O professor deve preencher uma ficha no departamento, para que a consultoria seja analisada e os responsáveis saibam da atividade de extensão e aproveem-na ou não.

Além disto, o professor deve ir ao DAEX e preencher o formulário de tramitação e registro das atividades de extensão. Conforme Guilherme, Diretor do DAEX, qualquer atividade que foge das funções normalmente praticadas pelos professores da UFSC, ou seja, atividade de extensão, teoricamente e legalmente deve ser registrada no DAEX..⁷

Após estas etapas, o professor deve entrar em contato com uma das fundações da UFSC e mostrar o seu projeto. Guilherme afirma que o papel da fundação é administrar o projeto e dinheiro que o professor irá receber. Assim, o professor ficará preocupado apenas com a sua atividade-fim.

A fundação coordena e administra o projeto, sendo responsável pela elaboração do contrato, emissão de notas fiscais e outros aspectos legais. O contrato é elaborado e assinado entre a empresa que está contratando a consultoria e a fundação. O professor não tem nenhuma responsabilidade legal perante a consultoria, sendo a fundação a responsável pelo cumprimento das obrigações.

⁶ Informação obtida na Internet. [Http://www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 21/05/03.

⁷ Informação obtida na Internet. [Http://www.ufsc.br](http://www.ufsc.br). Acesso em 21/05/03.

Para analisar se uma consultoria pode ser realizada ou não, as fundações verificam qual é o professor responsável pelo trabalho, para quem ele será realizado e o tema da consultoria. Normalmente a consultoria é aceita pela fundação. Entretanto, se o professor que irá realizar o trabalho não tiver credibilidade, ou se a empresa que requisitou o serviço já provocou experiências negativas anteriormente, ou ainda se o tema da consultoria for muito difícil de ser executado, a fundação acaba recusando o trabalho.

Esta análise ocorre porque, como já mencionado, a fundação é a responsável por assinar o contrato e assim sendo, tem todas as responsabilidades legais perante a empresa que está contratando o serviço.

Para que a fundação consiga administrar uma consultoria é necessário que seja designado um coordenador, que pode ser o próprio consultor, para que esta pessoa seja responsável para ir até a fundação requisitar o pagamento de alguma despesa que seja necessário realizar durante a consultoria. Este procedimento é adotado para que a fundação tenha um controle e saiba qual é a pessoa que está autorizada a pegar dinheiro para o determinado projeto. Veja em anexo esta solicitação da FEPESE.

Com relação às taxas cobradas pelas UFSC, conforme a Resolução 005/Cun/98, de toda atividade de extensão realizada, dentre elas a atividade de consultoria, deverá ser cobrada uma taxa de 1% para o fundo de extensão e 1% para o programa de bolsas de extensão, monitoria e treinamento. Além destas, existem as taxas cobradas para a fundação, departamento e o centro, que variam de um lugar para outro. Estas taxas são cobradas com intuito de melhorar as estruturas da universidade e conseqüentemente beneficiar o aprendizado acadêmico.

Através do preenchimento do formulário no DAEX, são registradas todas as atividades de extensão realizadas na UFSC. Assim, segundo o DAEX, de 2002 até maio de 2003, foram realizadas 2.491 pesquisas de extensão na UFSC, sendo que 242 referem-se à prestação do serviço de consultoria. Com relação à movimentação financeira destas consultorias, estima-se que houve uma circulação de aproximadamente 11 milhões de reais neste período.

Estas consultorias realizadas na universidade abordavam assuntos como programa de qualidade, desenvolvimento, inspeção e viabilidade, estudo de campo, análise experimental, pesquisa de campo, dentre outros, e envolviam diferentes áreas de atuação. Veja em anexo a tabela que lista todas as consultorias realizadas na UFSC de 2002 até maio de 2003.

Através desta etapa do trabalho, foi possível conhecer quais os procedimentos e normas adotadas pelas fundações da UFSC ao realizar uma atividade de consultoria. Entretanto, para adquirir informações mais específicas de cada fundação, foi necessário

realizar entrevistas com as pessoas responsáveis em cada uma. Veja a seguir os aspectos de cada fundação.

a) Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)

Flávio, gerente de extensão, mencionou os procedimentos que devem ser adotados pelo professor quando ele deseja realizar uma consultoria: obter a aprovação no departamento, registrar a consultoria no DAEX e procurar uma das fundações.

A FAPEU, ao aceitar uma consultoria, é a responsável legal pelo contrato e administra os recursos financeiros oriundos da realização do trabalho. A taxa cobrada pela fundação para realizar este controle e administração é de 10%.

A FAPEU não apresentava o registro de nenhuma informação sobre as consultorias que já foram realizadas pela fundação. Desta forma, não foi possível obter muitas informações sobre a atividade de consultoria nesta fundação.

b) Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicas (FEPESE)

Igor, contador da FEPESE, afirma que a atividade de consultoria na FEPESE pode surgir de duas formas: através da fundação ou do professor da universidade.

A primeira maneira se dá quando a fundação recebe telefonemas de empresas que buscam profissionais para que prestem um trabalho de consultoria. Como a FEPESE não tem nenhum funcionário para realizar consultoria, a fundação busca nomes de professores do Centro Sócio Econômico e da UFSC em geral que estão cadastrados nas fichas da fundação e podem vir a prestar o serviço de consultoria.

A outra forma é quando o professor recebe o convite de uma empresa para realizar um trabalho e este entra em contato com a fundação para cumprir os procedimentos legais, como determina a Resolução 005/Cun/98 da UFSC. Segundo Igor, as consultorias realizadas por esta fundação geralmente surgem em função dos professores.

Após o surgimento do projeto de consultoria através do professor, a fundação analisa se este é viável e autoriza ou não o professor executar o serviço. A fundação tem que autorizar a atividade, pois ela é juridicamente responsável, ou seja, o presidente da FEPESE assina o contrato estabelecido com a empresa que solicitou a atividade de consultoria e, assim, é a responsável legal.

Além de autorizar a consultoria, a FEPESE administra os recursos financeiros do projeto. Igor afirma que através deste procedimento a fundação consegue controlar as saídas de dinheiro para o pagamento das despesas. Em anexo está o formulário que o coordenador deve preencher.

A taxa cobrada pela FEPESE para administrar o projeto de consultoria é de 10%. Com este recurso arrecadado a fundação, como não tem fins lucrativos, realiza o pagamento de suas contas administrativas e com o restante desenvolve projetos, melhorias no Centro Sócio Econômico, nos departamentos e na Ação Júnior, auxiliando, assim, no aprendizado acadêmico. Segundo o entrevistado, em torno de 150 a 200 mil reais, por ano, são doados para a universidade.

Outra preocupação da FEPESE na atividade de consultoria é com relação ao vínculo empregatício. No caso do trabalho realizado pelos professores da UFSC, eles recebem o dinheiro através da bolsa de extensão, atividade extracurricular, e que por isto não gera vínculo empregatício do professor com a fundação.

Com relação ao número de consultorias prestadas no ano de 2002, a FEPESE realizou 15 trabalhos, ocorrendo uma movimentação financeira de aproximadamente 1 milhão de reais na fundação.

Estas consultorias realizadas no ano de 2002 estavam relacionadas com o desenvolvimento institucional, avaliação metodológica, projeto de vida rural sustentável, turismo rural, desenvolvimento tecnológico de micro e pequena empresas e pesquisa de campo na área mercadológica.

Com relação aos clientes, a FEPESE geralmente trabalha com o SEBRAE nacional, Paraná, Santa Catarina, Alagoas e Mato Grosso, Secretarias do Estado de Santa Catarina, Prefeitura de Itajaí, Prefeitura de Palhoça, Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina e suas secretarias e Caixa Econômica Federal.

Através do relato destas informações, é possível compreender como são realizadas as consultorias na FEPESE e entender suas características peculiares.

c) Fundação e Ensino de Engenharia de Santa Catarina (FEESC)

As consultorias na FEESC surgem geralmente através dos professores. Segundo Joaquim, Diretor de Suporte Contábil, os professores recebem propostas das empresas para realizar uma consultoria e estes entram em contato com a fundação.

Joaquim afirma que a FEESC geralmente não nega os projetos de consultoria que os professores levam para a fundação. Isto porque, os professores que realizam estes trabalhos apresentam uma certa credibilidade.

Como já mencionado, as fundações são responsáveis por todas as questões legais do contrato. Assim, com relação ao contrato, a FEESC analisa todos os pontos apresentados pela empresa que está contratando o serviço. Isto porque, normalmente, estas empresas ressaltam aspectos apenas de seu interesse e muitas vezes, podem vir a prejudicar a fundação.

Com relação ao número de consultorias realizadas pela FEESC, Jair, Assessor Jurídico da fundação, afirmou que foram prestadas 150 consultorias que movimentaram financeiramente aproximadamente 7 milhões de reais.

Das consultorias realizadas no ano de 2002, os clientes que mais requisitaram o serviço foram Embraco, Weg, Dígito, Secretaria do Estado da Família de Santa Catarina e Secretaria da Saúde de Santa Catarina.

Dos tipos de consultorias mais realizados por esta fundação, Jair afirma que normalmente 95% estão relacionados à área de engenharia e os outros 5% nas áreas de administração, contabilidade e saúde.

Assim, através destas informações, foi possível conhecer os aspectos relacionados à atividade de consultoria realizada na FEESC.

d) Fundação José Boiteux

Conforme Otávio, Presidente da Fundação José Boiteux, nesta fundação a maior parte dos trabalhos executados está relacionada com projetos de curso de especialização, capacitação e na produção de livros. Os trabalhos de consultoria são praticamente inexistentes. Eventualmente surge uma atividade de consultoria realizada pelo professor, mas não existe um procedimento burocrático.

Quando surge um trabalho de consultoria, a fundação cobra 1% mais as taxas exigidas pela UFSC. Esta taxa é baixa pois a fundação busca estimular os professores a realizarem e registrarem as atividades extensão.

Para manter a fundação, são cobradas taxas nas atividades de especialização e nos cursos de capacitação. Assim, através do dinheiro arrecadado, a fundação consegue honrar as suas despesas administrativas e o recurso financeiro excedente investe no centro de Ciências Jurídicas para aperfeiçoar a infra-estrutura do local.

Com as informações obtidas através da entrevista com Otávio, foi possível perceber que a Fundação José Boiteux realiza poucos trabalhos de consultoria.

4.1.5.2 A Fundação de Estudos Superiores em Administração e Gerência e a atividade de consultoria

A FESAG foi criada há dezesseis anos com o intuito de prestar serviços de consultoria para empresas interessadas em “comprar” este trabalho. Há cinco anos, paralelo a consultoria, a fundação passou a atuar também na área educacional. O objetivo principal desta fundação é fazer com que os seus professores e alunos tenham um desenvolvimento acadêmico.

Para estabelecer as normas e regulamentos que devem ser preservados na prestação do serviço de consultoria na FESAG, existe o Estatuto da Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência. A parte relacionada aos objetivos da fundação com relação à área de consultoria está em anexo ao trabalho.

A atividade de consultoria surge na FESAG de duas maneiras: através dos professores ou pela própria fundação. Na primeira maneira, o professor realiza um projeto de consultoria para uma empresa e pede autorização para fundação para realizar o trabalho. Na segunda forma, a fundação é procurada por alguma empresa que queira realizar uma consultoria e entra em contato com os professores. Camila, Diretora de pesquisa e consultoria da FESAG, afirma que quando surge um trabalho para a fundação, primeiro são convidados os professores da instituição. Caso não exista um profissional na instituição com o determinado conhecimento que o projeto exige, a fundação entra em contato com outros professores.

Com relação a análise do projeto de consultoria, a diretora de projetos, o avalia de forma sistêmica e se ela julgar conveniente autoriza a realização da consultoria. Este procedimento de análise acontece porque a fundação é quem assina o contrato com a empresa que requisitou a consultoria e assim é ela quem responde por todas as questões legais com relação ao trabalho.

Para realizar esta intermediação entre empresa e professor, bem como administrar o dinheiro da consultoria, a fundação cobra uma taxa “over red” que varia de 5% a 15%. Este recurso arrecadado é utilizado para realizar melhorias na instituição e conseqüentemente contribuir para o aprendizado do aluno.

Em 2002 a FESAG realizou aproximadamente 8 consultorias, movimentando um valor em torno de 1 milhão de reais. Os trabalhos realizados estavam relacionados à área educacional e gestão de negócios.

Como clientes, a FESAG geralmente realiza consultoria para grandes empresas, universidades e governo. Segundo Camila, as pequenas empresas quase não procuram o serviço de consultoria, pois consideram os seus custos elevados e muitas vezes não acreditam que um trabalho como a consultoria possa resolver e auxiliar nos seus problemas organizacionais.

A Diretora de pesquisas e consultoria da FESAG finalizou sua entrevista destacando que as consultorias realizadas pelas fundações trazem muito mais credibilidade se comparada com as realizadas de maneira autônoma. Isto porque, através de uma fundação, um consultor tem o seu trabalho mais valorizado e com uma maior confiabilidade perante aos seus clientes.

Através das informações disponibilizadas pela diretora Camila, é possível entender a forma como a consultoria é realizada nesta fundação. Com normas e objetivos bem definidos a fundação realiza esta atividade agregando conhecimento aos seus professores e alunos, bem como auxiliando no desenvolvimento da sua instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo vem passando por várias transformações e estas afetam diretamente a vida das pessoas. Através da globalização, houve uma interação de mercados e a economia passou a ser observada de forma global.

As relações de trabalho constituem um exemplo característico desta mudança. Há tempos atrás, ter um emprego em uma empresa era sinônimo de estabilidade para toda vida. Atualmente esta situação não existe mais e o profissional não tem a garantia do emprego. Hoje a pessoa pode estar trabalhando e no dia seguinte os seus serviços podem ser dispensados.

Com esta mudança no mercado laboral, o desemprego vem despontando na maioria dos países. Com a redução do volume de empregos, o mercado acaba exigindo profissionais com maior grau de habilidades e que estejam preparados para expandir alternativas de ocupação funcional sem a preocupação de garantir o vínculo empregatício.

Muitas pessoas acabam vendo a consultoria como uma alternativa de colocação e ocupação no mercado de trabalho. A questão é que muitos profissionais já perceberam que os empregos fixos estão no fim e, como uma alternativa surge à consultoria.

Isto porque, como já mencionado, a realidade do mercado laboral vem se modificando e os profissionais devem estar atentos e buscar diferentes formas de manter a sua empregabilidade.

Neste contexto, o profissional que deseja trabalhar na atividade de consultoria deve agregar valor ao seu trabalho, buscando adquirir conhecimento constantemente, para tornar-se sempre empregável. A consultoria é uma forma de prestação de serviço que oferece a empregabilidade, permitindo que o profissional realize suas atividades por conta própria. Para isto, é necessário que o trabalhador busque estar em sintonia com a informação.

É importante ressaltar que, ao trabalhar como consultor, o profissional deve lembrar que não terá a garantia de salário fixo, os direitos trabalhistas garantidos por lei por uma empresa a um empregado, horário de trabalho certo, dentre outros aspectos. Para garantir a sua empregabilidade, o consultor abrirá mão do vínculo empregatício.

Além disto, o consultor precisa ter determinadas características para poder realizar o seu trabalho. Estas características são divididas em atitudes, habilidades e conhecimento. O consultor deve buscar estas características necessárias para poder atuar na realização do seu serviço da melhor maneira possível.

O que se espera dos profissionais de administração é que eles estejam atentos a estas características. Saber se comunicar, ter uma visão sistêmica, ter criatividade, saber trabalhar em equipe, ter liderança, capacidade de tomar decisões, ter formação técnica, apresentar competência para empreender, manter o contínuo aperfeiçoamento profissional, saber negociar, preservar a ética, são algumas das características necessárias para estar preparado para a realidade do mercado de trabalho da consultoria. Enquanto profissional, cabe ao administrador ter a competência necessária para realizar diagnóstico e prognóstico de organizações de produção.

O estudo realizado sobre a consultoria empresarial como um meio de ocupação funcional permitiu concluir que a atividade de consultoria pode ser uma alternativa de trabalho para os profissionais.

Esta opção surge não apenas para os trabalhadores que estão sem emprego, como também para aqueles que já possuem a sua atividade e desejam outra alternativa de adquirir recursos financeiros. Além disto, a consultoria representa uma oportunidade para aqueles profissionais que estão no início de carreira e querem entrar no mercado de trabalho ou para aqueles que estão terminando a carreira como executivo. É possível verificar este aspecto através da pesquisa realizada em 2003 pelo grupo Catho, que revela que os executivos com mais de 45anos fogem do desemprego tornando-se empresários, consultores ou professores.

Entretanto, o que se verifica na realidade do mercado da consultoria empresarial é muito diferente do aqui idealizado. Através da realização deste trabalho foi possível verificar problemas existentes na atividade de consultoria como a falta de informações, a inexistência de uma associação de consultores e a presença de profissionais que se consideram habilitados para exercer a atividade sem a respectiva validação do mercado.

Com relação às informações, praticamente não existem referenciais teóricos de autores brasileiros sobre este assunto. Adquirir informações sobre a atividade de consultoria não é uma tarefa fácil.

Além disto, não há nenhuma Associação ou Conselho em Florianópolis que tenha registrado informações sobre o mercado da consultoria como quantidade de empresas, registro de profissionais, fiscalização da atividade, normas e procedimentos, dentre outros.

Assim, para poder entender a realidade do mercado da consultoria em Florianópolis, a pesquisadora teve que realizar entrevistas em órgãos públicos e nas fundações das universidades, a fim de obter alguns dados sobre o assunto.

Entretanto, buscar informações através de entrevistas, como foi o caso deste, algumas vezes acaba gerando dúvidas. Isto porque, nem sempre as fontes são fidedignas. Nestes casos,

existe a dificuldade de articular as idéias e assim, o pesquisador precisa realizar a análise dos processos para não ser induzido ao erro.

Com relação à existência de profissionais pouco qualificados, o que se percebe no mercado da consultoria é que muitas pessoas se apresentam como consultor. Não existe um controle de profissionais, nem a obrigação da realização de um determinado curso para se tornar um consultor.

Com isto, o mercado de trabalho da consultoria se torna vulnerável, em face da presença de profissionais pouco qualificados. É claro que a evolução deste tipo de profissional dependerá da credibilidade que ele apresenta no mercado e do tipo de cliente que está procurando o serviço. Um profissional ruim existe no mercado se existir uma empresa que esteja interessada no custo baixo e não na qualidade do resultado final do trabalho.

A consultoria empresarial é um meio de ocupação funcional. Para profissionalizar esta atividade é necessário regulamentar a profissão, onde haja o estabelecimento de normas e regulamentos. Além disto, deve existir a preocupação de sistematizar as informações relativas à consultoria para que o mercado conheça a realidade desta atividade.

É certo que, a pessoa que deseja atuar na área de consultoria precisa superar a crença de que o emprego fixo é melhor do que buscar a empregabilidade, ter conhecimentos diversos para poder ter uma visão holística no momento de realizar uma consultoria, divulgar e agregar valor ao seu trabalho. Assim, o profissional estará preparado para realizar suas atividades e poderá atuar no mercado de maneira consciente.

Pode-se concluir que os objetivos traçados no início do presente trabalho foram alcançados, com a pesquisa das informações teóricas relativas à consultoria empresarial e o estudo da realidade do mercado da consultoria empresarial em Florianópolis. Nas considerações finais pode-se assegurar que a consultoria empresarial é um meio de ocupação funcional.

5.1 Recomendações para futuros trabalhos

Todo trabalho acadêmico tem o objetivo de estimular o desenvolvimento de novas pesquisas. Assim, com o estudo da consultoria como um meio de ocupação funcional, percebeu-se a importância de efetuar outros trabalhos que visem sistematizar informações referentes ao mercado da consultoria empresarial.

Recomenda-se investigar o mercado da consultoria empresarial em Florianópolis, explorando outras informações que permitam desvendar, ainda mais, a sua realidade,

ressaltando informações sobre as empresas existentes, conhecer os consultores que estão no mercado, os tipos de trabalhos mais executados, bem como conhecer as organizações que mais procuram o serviço de consultoria. Realizar um levantamento com informações sobre as empresas de consultoria em Florianópolis será uma excelente contribuição na sistematização das informações sobre esta atividade.

Todo trabalho científico realizado com o enfoque sobre consultoria empresarial será de grande valia. Isto porque, conhecer o mercado da consultoria é estar buscando informações que podem contribuir para o desenvolvimento desta atividade. Por isso, é imprescindível a realização de novas pesquisas e estudos que objetivem a ampliação do conhecimento deste campo de atividade profissional visando a sua crescente credibilidade neste importante segmento do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2002.

BBCBRASIL. Desemprego na Alemanha é o maior em cinco anos. Net. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/030205_alemanhaep.shtml > Acesso em mar. 2003.

BLOCK, Peter. Consultoria: O Desafio da Liberdade. **Um guia para colocar em prática todo seu conhecimento.** São Paulo: Perason Education do Brasil, 2001.

CANHA, Isabel; SERINA, Maria Manuel. 21 idéias para o século. Revista Você S A . Net. Disponível em <<http://www.uol.com.br/vocesa> > Acesso em mar. 2003.

CARMO, Romeu Mendes do. Net. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/p62.htm>> Acesso em mar. 2003.

CASE, Thomas A., Case, Silvana, Franciatto, Claudio. **Empregabilidade de executivo a consultor bem sucedido.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CATHO. Apresenta pesquisa realizada no ano de 2003 que revela que os executivos com mais de 45 anos fogem do desemprego, tornando-se empresários, consultores ou professores. Net. Disponível em <www.catho.com.br> Acesso em maio 2003.

CAVALCANTI, Ana Célia. As universidades públicas e nas fundações de apoio. Net. Disponível em <<http://www.funpec.br>> Acesso em maio 2003.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Apresenta informações sobre as características que o administrador deve ter com relação a conhecimentos, habilidades e atitudes. Net. Disponível em <www.cfa.org.br> Acesso em maio 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 2001.

CORRÊA, Cristiane. Em busca do eixo. Portal Exame. Net. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br>> Acesso em abr. 2003.

CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu. Serviços. **Gestão de operações.** São Paulo: Edgard Blücher. 1998.

DESEMPREGO cresce, rendimento cai. O Estado. Florianópolis, 22 nov. 2002.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Apresenta conceitos de determinadas palavras. Net. Disponível em <<http://www.uol.com.br/aurélio>> Acesso em mar. 2003.

ESPÉRANCE, Gérald. **Empregabilidade: uma alternativa de sobrevivência na virada do século**. 1996. Trabalho de conclusão de estágio. Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

EVARD, Yves; RODRIGUES, Alziro. Uma classificação de serviços baseada na teoria microeconômica da informação. Net. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/>> Acesso em mar. de 2002 .

FESAG. Apresenta informações sobre a fundação ESAG. Net. Disponível em <www.fesag.br> Acesso em maio 2003.

FOLHA DE SÃO PAULO. Recessão deixa um Brasil de desempregados no mundo, diz OIT. Net. Disponível em <<http://www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult9lu6243/.shtml>> Acesso em mar. 2003.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo; FÜHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Resumo de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRARDI, Dante. **Consultoria empresarial: uma opção e um projeto de vida**. Florianópolis, 11p.. Trabalho não publicado.

GREENBAUM, Thomas L. **O manual do consultor**. Rio de Janeiro: LTC livros técnicos e científicos, 1991.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. Apresenta pesquisa realizada no ano de 2002 sobre as tendências do mercado da consultoria e o código de ética. Net. Disponível em <www.ibco.org.br> Acesso em maio 2003.

JACOMINO, Dalen. Consultoria para consultores. Você S A . Net. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br>> Acesso em abr. 2003.

JOHNSON, Spiner. **Quem mexeu no meu queijo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

JUNQUEIRA, L.A, MARCHIONI, C. **Cada empresa tem o consultor que merece: como otimizar as relações entre clientes e consultores**. São Paulo: Gente, 1999.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOTURCO, Roseli. A lógica do desemprego. Revista Veja. Net. Disponível em <http://veja.abril.com.br/especiais/investimento2002/p_030.html> Acesso em mar. 2003.

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução**. São Paulo: Gente, 1997.

MORETTO NETO, Luís. **Diagnóstico Organizacional**. Florianópolis: SENAI/CTAI, 2002. 64p.

NETZ, Clayton. Para que consultores? Portal Exame. Net. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br>> Acesso em abr. 2003.

NICKELS, William; WOOD, Marian. **Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOGUEIRA, Liliana. Curso de consultoria. Net. Disponível em: <<http://www.monografias.com>> Acesso em nov. 2002.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

O'SHEA, James, MADIGAN, Charles M. Consultoras: os bons e maus conselhos. Net. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>> Acesso em maio 2003.

PEREIRA, Érica Cristiane Ozório. **Método de consultoria em administração da produção de bens**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Globalização e desemprego: breve balanço da inserção brasileira. Net. Disponível em <<http://www2.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/trabalho/estatisticas/0003>> Acesso em mar. 2003.

RECEITA FEDERAL. Apresenta os códigos da Classificação Nacional da Atividade Econômica. Net. Disponível em <www.receitafederal.org.br> Acesso em maio 2003.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Novo manual de fundações**. Belo Horizonte: Inédita, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHWARTSMAN, Hélio. Fundações sem fundos. Folha online. Net. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/pensata/ult510u33.shtml>> Acesso em maio 2003.

SECCHI, Leonardo. **Alternativas de combate ao desemprego brasileiro: perspectivas partidárias comparadas**. 2002. Dissertação (Pós-graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, Adriano. O paradoxo do emprego. Revista Exame. Net. Disponível em <<http://www.portalexame.abril.com.br>> Acesso em mar. 2003.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Apresenta informações sobre as fundações da universidade. Net. Disponível em <www.ufsc.br> Acesso em maio 2003.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. São Paulo: Mc Graw-Hil: 1990.

ANEXOS

ANEXO A: Código de ética do Instituto Brasileiro de Consultores de Organização

Código de Ética (IBCO) (Aprovado em AGO 17/05/90)

Fundamentos

Abrangência

Relação com o Cliente de Consultoria

Relações com a Comunidade

Relações com a Categoria Profissional

O papel do consultor de organização, no desempenho de suas atividades, é o de assistir aos clientes na melhoria do seu desempenho, tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologia, ou seja, no aprimoramento das relações interpessoais.

Em função de seu papel de inovador, adquire uma grande influência sobre a organização-cliente e sobre as pessoas com quem interage, tendo, portanto, uma correspondente responsabilidade profissional e social.

A fim de identificar claramente estas responsabilidades, elaborou-se o presente código de ética, que representa uma garantia ao usuário dos serviços de consultoria e um guia para o consultor da organização, entendido como empresa de consultoria, colaboradores de empresas de consultoria, consultores autônomos e internos.

Fundamentos

Há necessidade de um código de ética na medida em que surgem interesses a serem compatibilizados e compartilhados.

Este código procura compatibilizar quatro instâncias de interesse, quais sejam da comunidade em geral, dos clientes de consultoria, de categoria profissional e do consultor como indivíduo. Instâncias estas que se sobrepõem e influenciam-se mutuamente, causando muitas dúvidas e dificuldades para serem compatibilizadas.

Este documento expõe o resultado do consenso existente quanto à interação necessária entre as várias instâncias de interesse, desenvolvido por um grupo de empresas de consultoria, de consultores autônomos e de consultores internos que formam o IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização).

Espelha uma conduta praticada por aqueles que pertencem ao IBCO e, provavelmente, pela maioria dos que prestam serviços em consultoria de organização, não traduzindo, portanto, uma intenção, mas sim um conjunto de valores compartilhados por toda uma categoria profissional.

O IBCO elaborou-o como instrumento de monitoramento e acompanhamento da conduta do consultor de organização, seus associados, para que constitua, desta forma, um órgão apropriado para o julgamento de quaisquer deslizes éticos que porventura venham a ser cometidos por seus associados.

Abrangência

O presente código de ética abrange todo consultor de organização, entendido como tal qualquer profissional ou empresa que se enquadre na definição estabelecida pelo Artigo 4º dos estatutos do IBCO, transcrito abaixo:

"Art. 4º - Para os propósitos do IBCO, ficam estabelecidas as seguintes definições:

Entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais.

Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para sua implantação nas organizações assessoradas.

É exercida por Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas de profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicada à prestação desses serviços especializados para terceiros.

Consultor de Organização é o profissional qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de Organização acima definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça".

Relação com o Cliente de Consultoria

1. É essencial que o consultor estabeleça de início com o cliente, de forma clara, os objetivos do trabalho previsto, dos meios a serem utilizados, das dificuldades e limitações prováveis, bem como, na medida do possível, da estimativa de tempo e gastos envolvidos.

2. Os trabalhos desenvolvidos pelo consultor de organização devem ser realizados visando à introdução de inovações que objetivem auferir um melhor desempenho do cliente,

transferindo-lhe todos os conhecimentos necessários à perfeita continuidade do funcionamento dos serviços implantados, jamais retendo elementos ou mantendo reserva sobre conhecimentos que seriam importantes para que o cliente se tome independente em relação ao consultor.

3. Ao trabalhar para clientes que atuam num mesmo ramo de negócio, sendo concorrentes entre si, e ainda prestando serviços em áreas de natureza similar, o consultor de organização deve deixar clara tal situação tanto para seus clientes atuais como para os potenciais. Nos casos de desenvolvimento de projetos de caráter exclusivo, o consultor de organização deve obter a anuência do cliente atual antes de atuar em uma empresa concorrente e, uma vez terminado aquele trabalho, deve acordar um espaço de tempo sem que venha a aceitar um trabalho de natureza semelhante em empresas do mesmo ramo de negócio.

4. O consultor de organização deve adotar todas as medidas necessárias à preservação de sigilo com relação às atividades e informações de seus clientes, inclusive na guarda de documentos e na fidelidade de seus funcionários.

5. O consultor de organização não se deve valer de sua condição de "insider" a fim de se utilizar de conhecimentos adquiridos no exercício de suas atividades junto ao cliente, para qualquer tipo de negócio em benefício próprio, de outros clientes ou de terceiros a ele ligados. Quando um consultor de organização, trabalhando para órgãos do governo, fornece instrumentos destinados ao exercício de controle e fiscalização sobre o setor privado, deve agir consciente de sua dupla responsabilidade, perante o setor privado e o governo, jamais utilizando seus conhecimentos de "insider" ou revelando fatos que possam prejudicar uma das partes.

6. O consultor de organização pode recomendar outros profissionais ou equipamentos, obrigando-se a adotar todas as precauções possíveis para que a solução seja a melhor para o cliente, independentemente de suas relações de amizade, ou de seus interesses pessoais ou comerciais com fornecedores indicados. O cliente deve ser comunicado sobre a existência de laços de interesses que possam influir em decisões relativas à contratação de serviços ou equipamentos. Quando o consultor de organização atuar de forma consorciada com outros profissionais ou fornecedores, esta ligação deve ser de conhecimento prévio do cliente.

7. Na determinação de seus honorários, o consultor de organização deve levar em consideração prioritariamente as características dos serviços por ele prestados, e nos casos em que eles estiverem vinculados aos resultados alcançados pelo cliente em função de seus

serviços, é essencial que o referencial para os resultados seja em longo prazo, ultrapassando o período de sua atuação direta.

8. O consultor de organização deve propor a execução de serviços para os quais está plenamente capacitado, evitando assumir tarefas em campos onde não se encontre tecnicamente atualizado ou não tenha experiência.

9. No início e no desenvolvimento do trabalho de uma organização, o consultor de organização deve considerar a filosofia e os padrões culturais e políticos nela vigentes, interrompendo o contrato de trabalho sempre que as normas e costumes daquela contrariem seus princípios éticos e sua consciência profissional e pessoal.

10. O consultor de organização não deve procurar contratar, para si ou para outra empresa, qualquer funcionário de seu cliente, exceto quando for autorizado.

11. O consultor de organização não deve impor ou tentar impor suas próprias convicções ao cliente, mas sim procurar caminhos para o desenvolvimento dele a partir dos objetivos e da cultura organizacional existentes.

Relações com a Comunidade

12. É conduta óbvia para atuação do consultor de organização a observância ao cumprimento das leis e regulamentos legais vigentes.

13. A profissão do consultor de organização implica um aporte de conhecimento às empresas, criando perante a sociedade uma imagem de saber e influência. Este prestígio caracteriza a visibilidade da profissão, gerando vínculos de responsabilidade para com a sociedade que devem ser respeitados e levados em consideração.

14. A sociedade espera que o consultor de organização atue como um agente de mudança e esta expectativa deve ser atendida pela contribuição que ele pode prestar ao desenvolvimento técnico, administrativo e tecnológico, bem como à modernidade e eficiência organizacional, observando o respeito à natureza, às pessoas e suas oportunidades de desenvolvimento, e aos princípios da cidadania.

15. Em casos de prestação de serviços a órgãos do governo, empresas estatais e instituições ligadas ao Estado, surge uma responsabilidade adicional, na medida em que os recursos destas organizações provêm do público. Portanto, os resultados do trabalho devem atender à demanda contratante e, concomitantemente, aos interesses da sociedade civil.

Relações com a Categoria Profissional

16. O consultor de organização não deve se envolver em atividades paralelas ou comportamentos públicos que possam significar conflitos de interesses, afetar sua isenção ou distorcer a imagem da categoria profissional.

17. Ao utilizar-se de idéias, esquemas e conhecimentos elaborados por terceiros, o consultor de organização deve deixar claros a origem e o crédito, evitando passar a imagem de que os mesmos foram por ele desenvolvidos.

18. A forma de divulgação de serviços de consultoria por qualquer consultor de organização pode afetar a categoria como um todo, especialmente quando suscita quaisquer suspeitas de oferecimento de benefícios duvidosos ou outras formas menos dignas de atuação. O principal critério deve ser o respeito à credibilidade própria e da categoria. A forma de despertar o interesse de potenciais clientes variará de acordo com o mercado e com a natureza dos serviços oferecidos.

19. Na hipótese de estarem atuando em questões correlatas, numa mesma empresa, mais de um consultor de organização, é importante evitar o conflito de interesses e as interferências. Para isto, recomenda-se um entendimento entre a empresa-cliente e os consultores, a fim de coordenar a atuação de todos.

ANEXO B: Resolução N°05/CUn/98 da Universidade Federal de Santa Catarina – normas que regulam a extensão universitária.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
GABINETE DO REITOR
RESOLUÇÕES
RESOLUÇÃO N°05/CUn/98, de 04 de Agosto de 1998**

Dispõe sobre as normas que regulamentam a extensão universitária e a concessão de bolsas de extensão na Universidade Federal de Santa Catarina.

O PRESIDENTE DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o que deliberou este Conselho, em sessão realizada nesta data, referente ao Processo nº 005149/97-43, RESOLVE: APROVAR as normas que regulamentam as atividades de extensão e a concessão de bolsas do Programa de Bolsas de Extensão da Universidade Federal de Santa Catarina.

**TÍTULO I
DAS NORMAS QUE REGULAMENTAM A EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

**CAPÍTULO I
DAS DEFINIÇÕES**

Art. 1 – A extensão, entendida como uma das funções básicas da Universidade, é a interação sistematizada desta com a comunidade, visando contribuir para o desenvolvimento da comunidade e dela buscar conhecimentos e experiências para a avaliação e vitalização do ensino e da pesquisa.

Art. 2 – São consideradas atividades de extensão quaisquer tipos de atividades que envolvam, mesmo que parcialmente, consultorias, assessorias, cursos, simpósios, conferências, seminários, debates, palestras, atividades assistenciais, artísticas, esportivas, culturais e outras afins, propostas individual ou coletivamente, realizadas na Universidade ou fora dela.

Art. 3 – As atividades de extensão somente serão autorizadas se não vierem em detrimento das atividades já programadas pela Universidade.

Art. 4º – As atividades de extensão poderão ser remuneradas, constituindo-se em fonte de receita para a Universidade.

Parágrafo único – A remuneração de que trata este artigo poderá ocorrer desde que as atividades de extensão tiverem caráter esporádico e duração limitada.

CAPÍTULO II

DA TRAMITAÇÃO DAS PROPOSTAS

Art. 5º – As atividades de extensão, sob forma de projeto ou não, deverão ser apresentadas pelo proponente, em formulário próprio, junto ao Departamento a que se achar ligado o objeto da solicitação, para análise e aprovação.

Art. 6 – Compete ao Departamento planejar, apreciar, aprovar, executar e avaliar as atividades de extensão, observando os seguintes aspectos:

- I - conteúdo técnico;
- II - os prazos para sua execução;
- III - a carga horária dos participantes;
- IV - a necessidade de prorrogação dos prazos;
- V - a elaboração dos relatórios a serem apresentados aos órgãos competentes.

§ 1º – As atividades de extensão desenvolvidas nas Unidades Universitárias em setores não diretamente vinculados a um Departamento, deverão ser aprovadas pela respectiva Direção.

§ 2º – As atividades de extensão desenvolvidas por integrantes de setores não vinculados às Unidades Universitárias deverão ser aprovadas pelos órgãos executivos centrais aos quais encontram-se subordinados os mesmos.

Art. 7 – O Departamento poderá autorizar a participação de seus integrantes em atividades de extensão que não forem de sua iniciativa, desde que observadas as presentes normas.

Art. 8 – As atividades de extensão deverão constar do Plano de Trabalho do Departamento, devendo ser registradas à medida que forem sendo autorizadas, ressalvados os limites previstos na legislação pertinente para as atividades de ensino e pesquisa.

Parágrafo único – As atividades de extensão, quando remuneradas, não poderão ultrapassar, por professor, 8 (oito) horas semanais na média do semestre.

Art. 9 – A coordenação das atividades de extensão deverá ser definida no Regimento das Unidades Universitárias.

Art. 10 – Os órgãos que desenvolverem atividades de extensão deverão manter registros atualizados das mesmas.

Art. 11 – As atividades de extensão poderão originar-se de solicitação da comunidade, de quaisquer órgãos da Universidade ou ser de iniciativa própria dos Departamentos.

SEÇÃO I

DOS PROJETOS DE EXTENSÃO

Art. 12 – No âmbito da respectiva área de competência, os projetos de extensão serão submetidos à aprovação:

I - do Departamento quando restritos à esfera do próprio Departamento;

II - do Conselho da Unidade quando restritos à esfera da respectiva Unidade Universitária.

Parágrafo único – Os projetos de extensão que envolverem vários Departamentos/setores/Unidades Universitárias, deverão ser aprovados no Conselho da Unidade do proponente, ouvidos os outros Departamentos/setores envolvidos.

Art. 13 – Após a competente aprovação, as propostas de atividade de extensão serão encaminhadas para registro no Departamento de Apoio à Extensão, que, ao término do seu desenvolvimento, emitirá o respectivo certificado, quando for o caso.

Parágrafo único – Caso a atividade de extensão não vier a se realizar, o órgão responsável deverá notificar, de imediato, o Departamento de Apoio à Extensão.

Art. 14 – Caberá ao proponente encaminhar ao setor encarregado da Universidade as propostas de atividades de extensão que exigirem celebração de protocolos, convênios e/ou de contratos com a Universidade.

Art. 15 – A critério e sob a responsabilidade dos Departamentos/setores promotores, as atividades de extensão poderão incluir averiguação de aproveitamento.

CAPÍTULO III

DOS RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS

Art. 16 – As atividades de extensão serão desenvolvidas na Universidade ou fora dela, com recursos humanos, materiais e financeiros próprios ou não.

§ 1º – A captação de recursos financeiros para a viabilização das atividades de extensão será de responsabilidade do proponente.

§ 2º – Poderão ser fixadas taxas de inscrição, visando cobrir, parcial ou integralmente, os custos da respectiva atividade de extensão.

Art. 17 – As atividades de extensão, quando envolverem a captação de recursos financeiros, terão a sua gestão executada pela própria Universidade, através da Secretaria Especial de Planejamento - SEPLAN ou por uma das Fundações de Apoio, devidamente credenciada.

§ 1º – As receitas e despesas das atividades de extensão administradas pelos próprios órgãos integrarão o orçamento da Universidade.

§ 2º – As atividades de extensão administradas por uma das Fundações de Apoio de que trata o caput deste artigo, terão a sua gestão financeira executada pela mesma, obedecidos os termos dos convênios ou dos contratos específicos celebrados entre a Fundação e a Universidade.

§ 3º – Todo material permanente, inclusive equipamento, adquirido por Fundação de Apoio, com recursos financeiros captados através de atividades de extensão, será incorporado ao patrimônio da Universidade imediatamente após a sua aquisição.

Art. 18 – Do valor total dos recursos financeiros provenientes das atividades de extensão serão recolhidos os seguintes valores:

I - 1% (um por cento), no mínimo, destinado à Unidade de origem do processo;

II - um percentual destinado aos Departamentos/setores envolvidos, a ser definido pelos respectivos Colegiados;

III - os percentuais para as atividades de extensão caracterizadas como Cursos de Pós-Graduação lato sensu na sede ou stricto sensu fora da sede, serão recolhidos na forma prevista no art. 58 da Resolução nº 10/CUn/97;

IV - para as atividades de extensão, excluídas as previstas no inciso anterior, serão destinados 2% (dois por cento), distribuídos da seguinte forma:

a) 1% (um por cento) rateado de forma paritária para incrementar os Programas de Bolsas de Extensão, Monitoria e Treinamento para alunos de graduação;

b) 1% (um por cento) para a constituição do Fundo de Extensão – FUNEX, para incrementar projetos de extensão.

Parágrafo único – Para as atividades de extensão que envolverem mais de um Departamento/setor, a elaboração do orçamento deverá prever a participação proporcional de todos, sobre a qual incidirá o percentual de recolhimento previsto no inciso II deste artigo.


Art. 19 – Serão da responsabilidade do proponente de atividades de extensão, quando remuneradas, as despesas de manutenção e utilização de equipamentos, durante o período de execução do projeto.

Art. 20 – Quando as atividades de extensão conduzirem a resultados que possibilitarem o registro de direitos autorais, de patentes ou de licenças, ficará assegurada à UFSC a participação nos direitos decorrentes, obedecido o disposto na legislação aplicável à matéria.

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 21 – Desde que não colidirem com as presentes normas e objetivando atender às várias especificidades, o Conselho da Unidade poderá estabelecer normas próprias para as atividades de extensão no âmbito da respectiva Unidade.

ANEXO C: Solicitação de pagamento

	Fundação de Pesquisas Sócio Econômicas
SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO	
PROJETO:	
CONTA:	
PAGAMENTO PARA:	
PESSOA JURÍDICA - Nº NOTA FISCAL:	
PESSOA FÍSICA - CPF:	INSS:
VALOR:	
REFERENTE:	
Conta Corrente: Banco:	
Agência:	
Nº da Conta:	
Florianópolis, de de 20.....	
Assinatura e Carimbo do Responsável	
Recebido em	Rúbrica:

ANEXO D: Listas das consultorias realizadas na Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2002 até maio de 2003.

LISTA DAS CONSULTORIAS
Interconsulta psiquiátrica para pacientes internados no HU
Fiscalização de serviços de eletricidade em empresas concessionárias de Energia Elétrica
Aplicação Java para busca automatizada em sites
Otimização no fornecimento de gás natural em Santa Catarina
Detalhamento do Projeto Executivo e Consultoria do novo Prédio do Arq.
Coordenação dos Projetos Complementares do novo Prédio do ARQ.
Comunicação Visual do XXII Congresso Brasileiro de Microbiologia
RCSUEX - Representação da Certeza de Sucesso Exploratório
Condição Estrutural da Cobertura do Mercado Público Municipal de Florianópolis
Avaliação de Desempenho de Pavimentos Típicos Brasileiros
Consolidação das disciplinas de Anatomia Humana e Neuroanatomia
Curso de Anatomia Humana Aplicada a Massoterapia
Projeto Piloto para implantação de um ambulatório de psiquiatria
Plano comunitário de urbanização e preservação do maciço central de Florianópolis.
Plano comunitário de urbanização e preservação do maciço central de Florianópolis
As Várias Versões do Ensino Comunicativo de Língua Estrangeira
Desenvolvimento de Tecnologia de Extração de Ligantes e Sinterização por Plasma
Laudo técnico para a sexta Vara da Comarca da Capital
Montagem de técnicas morfométricas e histológicas em Laboratórios do DCN - FURB

Capacitação docente
Implantação do Núcleo Pedagógico da Imunologia na UNISUL
Análise de eficiência de projeto industrial - fábrica de neoprene
Banca de Dissertação de Mestrado
Determinação do Campo de tensões e Deformações em Calha Linha Aquapluv
Avaliação do estado de desgaste de dressadores mestres de engrenagens
Avaliação do sistema de tipificação de carcaças de suínos.
Perícias Médico Legais
Avaliação Técnica e Econômica de uma Unidade Processadora de Xarope de Erva Mate e Derivados para um Grupo de Empresas.
Banca de Dissertação de Mestrado
Orientação de Dissertação de Mestrado
Orientação de Dissertação de Mestrado
Geoprocessamento para inventário da arborização
Filosofia de operação do Sistema Integrado de Cinzas do Complexo Termelétrico Jorge Lacerda
Circuitos de um sistema eletrônico
Assessoria Técnica para implementação de softwares interativos de entrada/saída de dados para aplicação do MEF
Célula Combustível
Porto de Itajaí-SC: Vistoria de Madeiras
Reator Eletrônico para lâmpadas fluorescentes
Duchas Eletrônicas
Fonte do tipo FLYBACK

Norma de Eficiência Energética em Edificações Comerciais
Filtro Ativo Paralelo
Terno de Reis
Processamento de materiais à base de PTFE
Implementação de Metodologia da Disciplina de Anatomia Humana para os Cursos da Área de Ciências Biológicas da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Implementação de Metodologia da Disciplina de Anatomia Humana para o Curso de Medicina da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Consolidação das Disciplinas de Anatomia Humana e Neuroanatomia na UNISUL
Implementação de Metodologia da Disciplina de Anatomia Humana para o Curso de Farmácia e Bioquímica da Universidade do Sul de Santa Catarina.
Desenvolvimento de um sistema padrão elétrico de entrada residencial
Projeto Arquitetônico para Rede Catarinense de Revendedores Lotéricos- CODESC
Desenvolvimento de novos Produtos através da coagulação láctea e da UF
Fonte Chaveada
Lâmpadas Fluorescentes Compactas
Lâmpadas Fluorescentes
Conservação de energia
Otimização de Parâmetros
Desenvolvimento de uma interface PCI para a comunicação entre um computador hospedeiro e uma placa de aquisição de dados de um scanner
Fonte de Alimentação
Fiscalização de serviços de eletricidade em empresas concessionárias de energia elétrica.
Produção de derivados do alho (<i>Allium sativum</i> L.)

Gerenciamento e Prevenção de Riscos - GEPREVER
Museu do Médico
Grupo de Trabalho Especial
Cursos CORBA/Liveware
Pesquisa integrada em sistemas de condensação de usinas termelétricas visando o aumento do rendimento e da disponibilidade
Análise pericial de artefatos de borracha para recapagem de pneus
Análise de Tensões de Colar de Tomada
Certificado CELPE-Bras / Correção dos Exames
Estudos de Psicologia (Issn 1413 - 294x)
Revista Chilena de Ciências Médico-Biológicas
Avaliação PIBIC 2001
Programa de qualificação e certificação de argamassas frescas industrializadas
Inspeção e avaliação da estrutura de madeira no Edifício da DAPE/FAED/UDESC
Programa de competitividade setorial - FUNDAÇÕES / GEOTECNIA
Programa de competitividade setorial - FUNDAÇÕES / GEOTECNIA
Emissão de relatório técnico, de ensaio de um No-Break de 100kVA
Estudo de viabilidade técnica/financeira para desenvolvimento de inversor trifásico na potência de 20Kva.
Projeto de uma fonte chaveada com a especificação da fonte chaveada para linha CFW-09-575/690V.
Desenvolvimento de sistemas de interruptores de energia (UPS)
Projeto de 02 (duas) Fontes Chaveadas para Centrais Telefônicas
Revisão técnica de produção em educação/Espanha

Instalação e desenvolvimento da disciplina de Clínica Integrada I, do Curso de Odontologia, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde - Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - Tubarão , SC, Brasil.
Logística Polo Moveleiro S.C.
Detalhamento estrutural de residência
EVTE para desenvolvimento de novo cronômetro "ping"
Problema de Atuação de Grupos Espacialmente Distribuídos - Etapa I
Avaliação da Qualidade de Processo Produtivo Agrícola
Avaliação do Projeto Capacitação Empresarial
Eletroquímica da liga metálica nitinol
Estudos Geológicos do Aeroporto Regional Sul
Obras subterrâneas da Usina Salto Pilão
Usina Hidrelétrica Itá
Gestão de Risco
Validação do Software de Identificação de Arritmias da Empresa Dixtal Biomédica
Reunião Prévia da Avaliação Continuana dos Programas de Pós-Graduação
Resgate da memória histórico-cultural da região de Campos Novos, Abdon Batista, Celso Ramos e Anita Garibaldi
Programa de Mestrado em Educação UNOESC/Joaçaba
Consultoria Cenários Macroeconômicos - Leme Investimentos
Análise de Tensões de conexões de Compressão
Consultoria para a Fundação CERTI
Estudo sobre descolamento de revestimentos cerâmicos
Simulação de operações de perfuração de poços de petróleo - E&P Risk versão 2

Projeto de Avaliação de Usabilidade dos Módulos de Auto-Atendimento do site da TIM Sul
Simulador para comparação de operações de completção Inteligente x convencional na perfuração de poços de petróleo
Sistema de tipificação de Carcaças de Suínos.
Implementação e Acompanhamento do Balanced Scorecard no SENAISC
PAGED - Problema de Atuação de Grupos Espacialmente Distribuídos (2a. Etapa)
Metodologia de análise de cadeias produtivas e intervenção regional.
Implementação de melhorias para a valorização do uso do gás natural na indústria de cerâmica vermelha
Tecnologias da Informação na Gerência de Sistemas Viários Urbanos
Gerenciamento de Processo - FIOCRUZ
Programa de qualificação e certificação de produtos cerâmicos: telhas e blocos
Laudo Técnico para a Companhia Docas de Imbituba
Estudo de fontes de ruído e vibrações em compressores herméticos
Processos e ferramentas para a usinagem de peças de compressores herméticos em alumínio
Projeto de um Shortbreak 60VA para Centrais Telefônicas
Perfil institucional da Tigre Tubos e Conexões
Desenvolvimento do sistema Vibro-Acustica para Detecção de Defeitos em Transmissão na Linha de Montagem
Análise modal de pás de uma turbina a vapor
Modelos de turbulência
Análise Experimental de Refrigeradores No-Frost
Orientação ao projeto e à monografia de três professores de escola básica matriculados no Curso de especialização em Gestão Escolar, da UDESC

Supervisão Operacional 2002 / MTE
Estudo de Campos Elétricos em Chaves Seccionadoras de AT
Dinâmica sedimentar na área de influência das obras da Av. Beira Mar continental
Ensaio destrutivo de torre de linha de transmissão
Análise de Tensões de Colar de Tomada II
Apoio aos processadores de mandioca
Detalhamento de Concreto Armado
Recuperação de conjunto histórico na Lagoa da Conceição
Desenvolvimento de design de imagem empresarial
Industrialização do palmito sob os conceitos da Tecnologia Limpa
Serviço de apoio às agroindústrias
Avaliação do Curso de Farmácia no Centro Universitário de Barra Mansa - Rio de Janeiro, conforme Ofício GAB/IMEP/4653 Brasília-DF.
Desenvolvimento de Algoritmo para Cálculo Permeabilidades Relativas
Consultoria de CMM junto à empresa Thermus
Adaptação de sensor de medição da concentração de gases dissolvidos em óleo de transformadores para a monitoração on-line de múltiplos transformadores - Fase I: seleção e avaliação.
Desenvolvimento de tecnologia de nitretação por plasma e de deposição de filmes de lubrificante sólido em componentes de compressor.
Ensaio em equipamentos de vídeo loteria
Instalação e desenvolvimento da disciplina de Clínica Integrada I. Curso de Odontologia, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde - Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL - SC. Brasil
Desenvolvimento de Protótipos Rápidos de um Disjuntor Térmico Moldado por Injeção

Formulação de rações para o catfish
Horas marcadas: Gênero e discurso publicitário
?Sobre a natureza da conversação bilíngüe: uma abordagem via teoria da relevância?.
Automação da Recuperação de Cavitações em Turbinas Hidráulicas
Análise e dimensionamento de suporte de tubulação
Caracterização oceanográfica do sistema costeiro de São Francisco do Sul - SC
Avaliação do projeto de pavimentação de rodovia Blumenau
SIAM - FASE II Rede Viária e Otimização
Consolidação das Propostas da UTE Jacuí
Sadia granja Resende -SDS INDUSTRIA
Participação em banca de Doutorado
Capacitação de Recursos Humanos
Pesquisa de Campo(Cadastro Imobiliário)
Projeto Arquitetônico para Rede Catarinense de Revendedores Lotéricos- CODESC
O nutrilake como promotor ambientalmente amigável da produtividade em carcinicultura marinha
Interconsulta Psiquiátrica para Pacientes Internados nas Enfermarias de Clínica Médica do HU-UFSC
Capacitação didático-pedagógica em Microbiologia
Petrofísica e características de reservatório por análise de imagens
Malhas não estruturadas para simulação de reservatórios de petróleo
SISCARGA - Gerenciamento de Carregamento Elétrico de Linhas de Transição
Clínica de Doenças de Plantas para Produtores Rurais de Baixa Renda
Acessibilidade no Campus Univali - São José

Avaliação institucional do Centro Vianei de Educação Popular
Implantação de um sistema de avaliação genética de suínos utilizando a metodologia de modelo animal.
NAM/SUS - Núcleo de Apoio a Municipalização e a Implementação do Sistema único de Saúde no Estado de Santa Catarina
Transferência de plantas matrizes de videira, isentas de viroses, para vinícolas e viticultores de Santa Catarina.
Desenvolvimento de um inversor trifásico
Retificador trifásico tipo PWM
Automação da Recuperação de Cavitações em Turbinas Hidráulicas
A onda verde no sul
Aves do Parque Copesul
Análise da tampa do ventilador do gerador da usina termelétrica JORGE LACERDA IV
Medição da Dose de Ruído com Headset total e em Bandas de Frequências, Ruído Ambiental e Dose sem Headset para teleoperadores
Novas Diretrizes Curriculares dos Cursos de Direito
Novas Diretrizes Curriculares dos Cursos de Direito
incorporação societária
Otimização do Processo de Furação e Acabamento de Guias de Válvulas
Mesoscale Cooling Systems
Desenvolvimento de válvulas e equipamentos eletro-hidráulicos inteligentes aplicados na geração de energia elétrica
Parecer Técnico sobre laudo pericial
Aprimoramento de tecnologias em processos de fabricação vinculados a fabricação de motores automotivos
Estudo de fontes de ruído e vibrações em compressores herméticos

Aplicação de Tecnologia de Termossifões a Fogões Domésticos
Consolidação das disciplinas de Anatomia e Neuroanatomia - Fase II
Viabilidade técnica para a industrialização de sucos com base no açaí
Consolidação de metodologia da disciplina de Anatomia Humana para o Curso de Medicina da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Consolidação de metodologia da disciplina de Anatomia Humana para os cursos da área de Ciências Biológicas da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL
Consolidação de metodologia da disciplina de Anatomia Humana para o curso de Farmácia e Bioquímica da Universidade do Sul de Santa Catarina
Retificador trifásico para uma UPS
Análise de proposta de reparo de pás de turbina hidrelétrica
Emissário Submarino - São Francisco do Sul/SC - Elaboração EIA -RIMA
Credenciamento da Faculdade de Ciências Humanas, Econômicas e da Saúde de Araguaína e a autorização para funcionamento na mesma Instituição dos cursos de Medicina, Odontologia, Enfermagem, Farmácia, Ciências Contábeis e Pedagogia.,
Desenvolvimento de software para o planejamento de radiocirurgias
Capacitação no Projeto de Peças Extrudadas e Injetadas de Plástico
Avaliação de componentes para construção de forno de fusão de vidro plano
Consultoria em Formação de RH na área de Inovação Tecnológica A
Informatização da Coordenadoria de Pós-Graduação em Ciência da Computação - CPGCC
Projeto de organização do acervo bibliográfico da Associação de Cultura Franco-Brasileira
Implantação do Núcleo Pedagógico de Imunologia da UNISUL - II
Casa Sustentável
Consultoria em Alvenaria Estrutural

Módulo de Controle de Inserção de Casos e Entidades em Redes Locais
Conservação de Energia
Perícias Médico Legais
Curso de Especialização em Ciências Morfofisiológicas
Projeto de avaliação de usabilidade e de especificação de interface passo a passo para as interações para a implantação do sistema Neogrid e-Collaboration Suite.
Universidade de Joinville - UNIVILE
Processo de soldagem de elementos à base de PTFE a componentes de nível-titânio.
Ensaio de dutos de sistemas de condicionamento de ar.
Ampliação da Farmácia SESI localizada na UFSC
Inspeção Visual de Placas de Circuito Impresso
Univerisdade Cooperativa
Estabilizador eletrônico PWM de 3 à 300KVA
Estudo de Campos Elétricos em Chaves Seccionadoras de AT do tipo DR 550
Relatórios anuais Copesul
Requalificação de trabalhadores da construção civil em Blumenau, SC.
Cianobactérias e Algas: Diagnóstico e Monitoramento
Entrevista ao Diário Catarinense - edição do dia 05/04/2003
Concurso Público da Udesc
Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica de uma Planta Termoeletrica a Gás Natural: Porto de Itajaí
Avaliação de Projetos e Relatórios de Pesquisa e Extensão
Consultoria à Fundação Cesgranrio
Análise Térmica de Dissipador de Calor

Revista Chilena de Ciências Médico-Biológicas
Epidemiologia no SUS do município de Chapecó
Consultoria em Cenários Macroeconômicos - Leme Investimentos
Informatização da Coordenadoria de Ciência da Computação - CCO
Benchmarking made in Brazil - Prêmio de Excelência Industrial
Avaliação Faculdade de Direito - Araucária
Incorporação de circuitos nos reatores eletrônicos TRANCIL, modelos: RET 2X32 BF e RET 2X40 BF.
Biomarcadores de contaminação aquática para avaliação do impacto do petróleo
Diagnóstico Sócio-Econômico-Ambiental da Lagoa da Conceição/Florianópolis
Medidor de Tensão e Corrente à Fibra Óptica
Inspeção da Estrutura de Cobertura da Igreja Universal do Reino de Deus em Criciúma-SC
Programa SEBRAE de qualificação para o C229PBQP-H/SC? - Lajes com elementos pré-fabricados + Blocos
Determinação de resistência de aderência de calfino sobre emboço
Gerenciamento de Empreendimentos - etapa de planejamento
Gerenciamento de Construções - Acompanhamento de execução
Programa SEBRAE de Qualificação para o PBQP-H/SC - Lajes e blocos com elementos pre%-fabricados.
ICP - Safeweb
Projeto de Isolamento Acústico de Ginásio Esportes em Blumenau

**ANEXO E: Estatuto da Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência –
normas que regulam à atividade de consultoria**

**ESTATUTO DA FUNDAÇÃO DE ESTUDOS SUPERIORES DE
ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA - FUNDAÇÃO ESAG**

CAPÍTULO I

Da Denominação, Natureza, Sede e Duração

Art. 1º - A Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência – Fundação ESAG, instituída nos termos da escritura pública lavrada no 2º Ofício de Notas da Comarca de Florianópolis é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade de Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina, que se regerá pelo presente estatuto e pela legislação aplicável.

Art. 2º - O prazo de duração da Fundação é indeterminado.

CAPÍTULO II

Das Finalidades e Meios de Ação

Art. 3º - A Fundação tem por finalidades:

I – na área de educação:

- a) realizar, manter, desenvolver e operacionalizar cursos de pós-graduação "stricto" e "lato sensu", de graduação, de formação profissional e/ou capacitação técnico-científica, no Brasil e no Exterior;
- b) promover e desenvolver estudos e pesquisas em todas as área de ciência e tecnologia;
- c) levantar, processar, analisar, armazenar e divulgar dados, informações e estudos técnicos-científicos;
- d) prestar apoio ao Centro de Ciências de Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina e à própria Universidade;
- e) contribuir para o desenvolvimento integral da sociedade catarinense.

II – Nas áreas de pesquisa, assessoria e consultoria:

- a) prestar serviços de recrutamento, seleção de pessoal a organizações públicas e privadas, participando total ou parcialmente dos processos;

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA - FUNDAÇÃO ESAG

- b) desenvolver, elaborar, implantar e monitorar projetos nos campos de suas especialidades e competências, no Brasil e no Exterior;
- c) estudar e elaborar planos, programas e projetos de desenvolvimento local e regional, em todo o território nacional;
- d) levantar, processar, analisar, armazenar e divulgar dados, informações e estudos técnicos-científicos;
- e) desenvolver, implantar e operar sistemas de processamento, comunicação eletrônica de dados de interesse próprio e/ou de terceiros;
- f) contribuir para o desenvolvimento de todos os segmentos da sociedade.

CAPÍTULO III

Do Patrimônio

Art. 4º - Constituem patrimônios da Fundação:

- I. os recursos financeiros e materiais destinados à mesma por seus instituidores, bem como aqueles integralizados pelos demais membros;
- II. os bens, direitos e rendas que venha a obter e/ou que a ela venham a ser afetados;
- III. o superávit decorrente de suas atividades;
- IV. os legados, doações e auxílios que lhe forem destinados por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

Art. 5º - Os bens, direitos e rendas da Fundação somente poderão ser aplicados na realização de suas finalidades, permitidas, porém, sua locação, arrendamento, vinculação ou alienação, nos termos deste Estatuto e da legislação vigente.

CAPÍTULO IV

Da Manutenção

Art. 6º - A manutenção da Fundação será assegurada: